CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 125 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mardi 17 avril 2018

Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 17 avril 2018

● (1100)

[*Traduction*]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)): Nous avons le quorum; j'aimerais commencer sans plus tarder. Comme vous le savez, l'alarme pourrait retentir d'ici une demi-heure.

Nous recevons aujourd'hui Mme Jessica McDonald, présidente du conseil d'administration de la Société canadienne des postes. Vous êtes appelés aujourd'hui à l'interroger dans le cadre d'une nomination par décret.

Madame McDonald, veuillez nous excuser si nous devons partir à la hâte. Ce n'est rien contre vous. Nous vous souhaitons la bienvenue. Nous sommes heureux de voir une nouvelle présidente à la tête de la Société canadienne des postes.

Vous pouvez nous présenter votre exposé.

Mme Jessica McDonald (présidente du conseil d'administration et présidente-directrice générale par intérim, Société canadienne des postes): Bonjour. Je remercie la présidente et les membres du Comité de m'avoir invitée à me joindre à vous aujourd'hui. Je suis très heureuse d'avoir l'occasion de me présenter et de répondre à vos questions au sujet de ma nomination et de la Société canadienne des postes.

Je tiens tout d'abord à dire que c'est un honneur et une très grande responsabilité d'occuper ce poste. Mon intérêt à soumettre ma candidature s'explique par de nombreux principes qui me tiennent à coeur et qui m'ont influencée tout au long de ma carrière: un profond respect de la fonction publique; la conviction que nous pouvons relever les défis de taille en rassemblant les gens pour trouver un terrain d'entente et une vision commune; la conviction qu'il est possible de rendre une organisation plus solide en favorisant l'engagement des employés; le désir de contribuer sur le plan personnel à l'essor du Canada et de continuer à renforcer mes liens avec notre pays.

Comme tous les Canadiens, j'ai énormément de respect envers l'institution qu'est le service postal et ses employés. Je suis née dans une petite ville du Nord de la Colombie-Britannique et j'ai grandi en milieu urbain et rural. J'ai élevé mon propre enfant sur une route rurale. Aujourd'hui, je vis dans un secteur densément peuplé du centre-ville de Vancouver. J'ai eu la chance de voyager presque partout au pays. J'ai fait l'expérience des divers aspects uniques de notre culture et j'ai pu constater par moi-même les différentes façons dont nous comptons tous sur les services publics. En plus de m'engager envers notre pays en occupant ce poste, j'espère croître comme Canadienne en devenant bilingue et en établissant des liens avec différentes personnes de divers milieux, entre autres.

Postes Canada joue un rôle essentiel dans notre vie et nos collectivités. La Société touche la vie de chacun au quotidien, grâce à son service de livraison du courrier et des colis. Elle affiche une présence positive, et tout aussi essentielle, par l'entremise de ses facteurs et factrices, ainsi que ses comptoirs partout au pays. Sa riche et noble histoire en tant qu'institution plus ancienne que le pays lui-même a laissé sa marque dans la caractérisation du Canada. De nos jours, elle demeure vitale pour nos entreprises qu'elle aide à croître et à prospérer.

Postes Canada se trouve également à un stade important. La façon de communiquer entre nous, de faire affaire les uns avec les autres et de recevoir des services publics évolue plus rapidement qu'auparavant. Le rôle de Postes Canada est d'autant plus important que jamais pour nous aider dans ces interactions et pour établir une présence sociale au sein de nos collectivités. Je suis très heureuse de mettre ma perspective unique et mon expérience au service de Postes Canada.

J'ai eu l'occasion de passer la majorité de ma carrière — qui s'étend sur plus de 25 ans — dans le secteur public. Mon parcours a commencé au secondaire, où j'ai été choisie pour servir à titre de page à l'Assemblée législative de la Colombie-Britannique. Après mes études universitaires, j'ai été choisie comme stagiaire parlementaire. Ensuite, j'ai démarré ma carrière en tant qu'employée syndiquée du gouvernement provincial. Ayant grandi avec une curiosité pour les enjeux de politiques publiques, ces premières expériences m'ont permis de comprendre l'incidence que la fonction publique peut avoir sur les gens et les collectivités dans lesquelles ils vivent.

Lors de mon passage au gouvernement de la Colombie-Britannique, j'ai eu la chance de remplir plusieurs fonctions à tous les niveaux. Plus tard, de 2005 à 2009, j'ai été sous-ministre du premier ministre, secrétaire du Cabinet et chef de la fonction publique de la Colombie-Britannique, où j'étais responsable de la supervision de tous les aspects des opérations gouvernementales.

À l'époque, le gouvernement de la Colombie-Britannique comptait 36 000 employés et avait un budget de 37 milliards de dollars. Au cours de mon mandat, j'ai fait face à des compressions budgétaires importantes à l'échelle du gouvernement à la suite de la crise économique mondiale. J'ai aussi eu la chance de mener des discussions historiques, notamment la négociation de la nouvelle relation entre le gouvernement et les Premières Nations en Colombie-Britannique.

J'ai également travaillé en étroite collaboration avec les gens à tous les niveaux de la fonction publique, afin de diriger la transformation d'un programme de ressources humaines. Comme dans toute organisation, il existait différents points de vue, priorités et programmes. Nous avons été en mesure de rassembler tout le monde afin de définir une vision qui a abouti à un changement véritable. Je suis très fière de ce travail, car nous avons amélioré l'engagement des employés de 10 points en seulement trois ans. La fonction publique de la Colombie-Britannique a également été reconnue pour la première fois comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada, l'un des employeurs les plus respectueux de l'environnement au Canada et l'un des employeurs canadiens les plus favorables à la famille.

● (1105)

Plus récemment, j'ai été présidente-directrice générale de BC Hydro, la plus grande société d'État en Colombie-Britannique, qui est un service public d'énergie produisant 98 % d'énergie propre et renouvelable. Il s'agit également de l'un des plus importants fournisseurs d'énergie du Canada. Il intègre tous les aspects de la planification, de la production, de la transmission et de la distribution de l'énergie, ainsi que du service à la clientèle et des partenariats avec les fournisseurs.

À l'époque, ce service public faisait face à un défi historique: réaliser la plus grande expansion de son capital et la plus grande remise à neuf de son histoire pour se préparer pour l'avenir, tout en maintenant les tarifs pour les utilisateurs parmi les plus bas en Amérique du Nord. Les mêmes principes dont j'ai parlé plus tôt ont guidé la société à travers ces défis: résoudre les problèmes en arrivant à un terrain d'entente, maintenir l'engagement des employés et se rappeler que notre responsabilité première est de servir le public en fournissant une énergie fiable et abordable.

Alors que j'y travaillais, BC Hydro a été nommé meilleur employeur au Canada et marque la plus influente en Colombie-Britannique, à la suite d'un renouvellement complet de la marque.

Je comprends également la valeur d'une bonne gouvernance et le rôle important que joue un conseil d'administration en matière de surveillance et d'orientation. J'ai eu le privilège de siéger à divers conseils d'administration, y compris à titre de présidente du conseil de Powertech Labs, d'administratrice de Powerex, de vice-présidente du conseil de l'Insurance Corporation of British Columbia ainsi qu'à titre de membre de quelques conseils de sociétés cotées en bourse. Je suis aussi membre du British Columbia Arbitration and Mediation Institute, de l'Institut d'arbitrage et de médiation du Canada et de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada.

Comme je l'ai expliqué, j'ai servi le public dans divers rôles non partisans pour la mise en oeuvre de programmes, à titre de chef de la fonction publique et de gestionnaire de sociétés d'État, et à titre de membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés d'État et de leurs filiales. Je crois que ma carrière est particulièrement pertinente pour mon poste actuel de présidente du conseil d'administration de Postes Canada. Je suis vraiment honorée de pouvoir tirer parti de mon expérience afin de saisir les occasions et de relever les défis de Postes Canada.

Après un processus de consultation exhaustif, le gouvernement du Canada a demandé à Postes Canada de tracer une nouvelle voie pour répondre à l'évolution des besoins des Canadiens tout en maintenant le niveau de service auquel la population et les entreprises s'attendent et sur lequel ils comptent.

Je tiens à souligner le travail que les membres de ce comité ont entrepris — et que je commence à bien connaître — pour élaborer la vision renouvelée de Postes Canada. Les problèmes dans toute leur complexité ont été étudiés et débattus en tenant compte des nombreux points de vue des clients, collectivités, employés et autres.

Le mandat qui m'a été confié renforce l'accent sur le service et l'accessibilité, ainsi que sur la collaboration constructive avec les employés pour trouver des solutions novatrices qui appuient le mandat de longue date de la Société de demeurer autonome sur le plan financier.

Quiconque a suivi l'évolution de Postes Canada sait qu'il reste encore des défis à relever. Toutefois, nous avons l'occasion, au cours des prochaines années, de tracer une nouvelle voie à tous les niveaux de l'organisation qui nous aidera à mettre en oeuvre cette nouvelle vision axée sur le service et à réussir ce renouvellement à long terme.

Si vous avez récemment fait des achats en ligne, vous savez sans doute que la plupart de vos achats sont livrés par Postes Canada. Bien que le courrier ait continué à décliner, la Société et ses employés ont travaillé fort pour s'adapter à l'évolution des besoins des Canadiens. L'excellence du service a mené à la croissance du secteur colis, faisant de Postes Canada le premier choix des Canadiens qui doivent faire livrer leurs articles achetés en ligne.

Cela signifie que la situation financière de la Société à court terme est favorable. Guidés par un leadership solide et éclairé, nous aurons la marge de manoeuvre nécessaire pour trouver des solutions novatrices pour notre milieu de travail en évolution, demeurer concurrentiels dans le contexte changeant du cybercommerce et collaborer à l'élaboration d'une vision pour l'avenir.

Au terme de cette période de transition au sein de la direction de Postes Canada, le nouveau ou la nouvelle PDG aura le rôle essentiel de diriger la Société vers un avenir prometteur. Un processus de recherche ouvert dans un cadre concurrentiel est en cours. De plus, le mandat de nombreux membres du conseil d'administration prenant fin, plusieurs nouveaux administrateurs seront nommés dans les jours à venir, après avoir présenté leur candidature dans le cadre d'un processus ouvert. Ils représenteront des intérêts variés d'un bout à l'autre du pays.

Comme l'a affirmé la ministre Qualtrough dans sa lettre ouverte après l'annonce du gouvernement au sujet de sa vision:

> ... le renouvellement à long terme exige une relation constructive entre la Société, ses travailleurs et les collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités. Cela prendra du temps et un profond engagement de renouvellement de la part de la direction et des syndicats.

Je suis tout à fait d'accord. Assurer un avenir prometteur pour cette institution nécessitera l'engagement profond de tout le monde.

Nous avons des défis à relever et des occasions à saisir. Les principes qui m'ont menée jusqu'ici — le respect de la fonction publique, la recherche d'un terrain d'entente et l'engagement des employés — continueront de me guider en tant que présidente du conseil.

Je remercie le gouvernement de m'avoir donné l'occasion incroyable d'occuper ce rôle, que je remplirai avec fierté et respect pour le passé et avec optimisme pour l'avenir. Je serai heureuse de répondre à vos questions.

● (1110)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.)): Merci beaucoup. Nous commencerons par un premier tour de sept minutes par intervenant.

Monsieur Drouin.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, madame la présidente.

Je vous félicite de cette nomination. D'après ce que je peux voir de votre titre, vous assumez une double fonction en ce moment. La tâche doit être bien lourde. J'ai lu un peu votre biographie. Elle est très intéressante.

Pouvez-vous nous parler un peu plus de votre vision pour la Société canadienne des postes? Comment voyez-vous la Société dans deux, trois, quatre et cinq ans?

Mme Jessica McDonald: Comme je l'ai mentionné dans mes observations, je pense qu'il est très important de saisir l'occasion à court terme de tracer une nouvelle voie. Nous enregistrons des résultats financiers positifs depuis quelques années. Cela permet à la Société de souffler un peu et de réfléchir à son avenir.

Je pense qu'il est très important d'engager les employés, de même que les clients que nous servons, pour déterminer comment nous pouvons améliorer la prestation de services. Nous devons mettre l'accent sur le respect et la productivité en milieu de travail pour les employés. Nous devons concevoir des solutions concurrentielles dans le monde très inconstant du commerce électronique et revoir notre façon de communiquer entre nous.

Postes Canada et tous ses employés ont bien réussi ces dernières années à se positionner très solidement dans le secteur des colis. Nous devons maintenir cette position avantageuse, mais elle n'a rien de statique. Nous devons trouver des moyens de demeurer concurrentiels, d'élargir notre éventail de services pour répondre aux besoins des consommateurs et de maintenir notre viabilité financière à très long terme.

M. Francis Drouin: Je suis heureux d'entendre que vous souhaitez favoriser l'engagement des employés. Au cours des deux dernières années, j'ai maintes fois discuté avec des représentants des syndicats qui défendent les intérêts des employés de Postes Canada, et je pense que dans le contexte des 5 à 10 dernières années, c'est une chose... Il y a eu beaucoup de pression sur les politiciens. Je pense que nous devons mobiliser les employés et améliorer les relations entre la direction et les employés, donc je suis bien content de vous l'entendre dire.

À ce sujet, comment prévoyez-vous améliorer les relations de travail? Je présume que vous avez de l'expérience à ce chapitre, puisque vous avez déjà travaillé au sein de la fonction publique.

Mme Jessica McDonald: Absolument. Comme vous l'avez mentionné, j'occupe une double fonction pour une courte période, mais j'assume la présidence depuis décembre dernier. J'ai établi des liens personnels directs avec les présidents de chaque syndicat. Je passe du temps avec eux pour connaître leurs intérêts et comprendre en profondeur leurs perspectives. Je crois à un milieu de travail ouvert, où les employés peuvent soulever des questions et faire partie de la conversation sur la façon dont le milieu de travail doit s'améliorer, parfois, mais aussi évoluer et s'adapter pour demeurer un endroit productif et respectueux pour les travailleurs.

Je crois que nous devons avoir un dialogue ouvert. Nous devons être prêts à ouvrir la conversation, à bien écouter ce que tous ont à dire et à faire en sorte de toujours conserver une véritable volonté d'adapter nos façons de faire et nos systèmes pour que les employés aient une voix active dans le processus, qu'ils puissent exprimer comment ils se sentent dans le milieu de travail et déterminer comment leur carrière peut évoluer.

M. Francis Drouin: Vous avez mentionné que les choses changent vite et qu'il y a beaucoup de concurrence dans le secteur des colis. Vos détracteurs vous diront que quand les employés sont syndiqués, il est impossible de s'adapter rapidement. Qu'avez-vous à leur répondre?

● (1115)

Mme Jessica McDonald: Je ne crois pas que ce soit vrai. Il suffit d'avoir une conversation ouverte et franche.

J'ai passé beaucoup de temps à lire les mémoires soumis au Comité. Je ne les ai pas tous lus, mais j'en ai lu beaucoup, en plus du rapport du Comité. Je pense qu'une perspective assez réfléchie s'en dégage. J'ai été notamment impressionnée par la créativité qui transparaissait du mémoire du syndicat. Tant que nous serons prêts à discuter franchement et honnêtement, en toute candeur, des différentes perspectives et possibilités, je suis très optimiste que nous pourrons évoluer pour maintenir la viabilité financière de la Société et même, assurer sa compétitivité.

Quand on dit qu'une société est compétitive, c'est une façon de dire que ses clients croient qu'elle offre des services de très grande qualité. Il n'y a rien qui m'indique qu'un effectif syndiqué tire dans l'autre direction. En fait, je vois beaucoup de potentiel pour le contraire.

M. Francis Drouin: Vous avez mentionné qu'à l'heure actuelle, il y avait un concours en branle pour recruter un nouveau ou une nouvelle PDG. À quel moment environ vous attendez-vous à nommer ou à embaucher cette nouvelle personne?

Mme Jessica McDonald: Comme vous le savez, il s'agit d'une nomination par le gouverneur en conseil, donc je participe à la recherche de candidats, mais je n'ai pas d'emprise sur la durée du processus. La période de recherche a été activement ouverte vers le milieu du mois de mars. Nous en sommes à l'étape des entrevues, donc je pense que cela témoigne du fait que la recherche avance bien. Je ne peux donc pas vous donner de date précise, mais je m'attends à ce qu'on nomme un nouveau PDG à très court terme.

M. Francis Drouin: Excellent. Merci.

Il me reste une minute. Vous pouvez peut-être me parler de la façon dont vous comptez utiliser votre expérience antérieure dans le contexte que vous observez à Postes Canada. Avez-vous vécu des transformations chez BC Hydro, Powertech Labs ou ailleurs, où vous avez travaillé?

Mme Jessica McDonald: Oui, beaucoup. Je pense que l'exemple de BC Hydro est très pertinent. À l'époque, un tout nouveau plan d'immobilisations a été lancé dans cette organisation dont les revenus sont bien inférieurs à ceux de Postes Canada, il faut l'admettre. Nous enregistrions des recettes de près de 6 milliards de dollars par année. C'est une énorme société qui assume d'énormes responsabilités par les services qu'elle offre chaque jour aux Britanno-Colombiens.

L'idée de déployer soudainement un plan d'immobilisations sur plus de 20 ans et de dépenser environ 2 milliards de dollars par année en expansion et remise à neuf était très ambitieuse, surtout que nous voulions maintenir un programme de taux fixes et conserver des tarifs parmi les plus bas en Amérique du Nord, tout en préparant notre effectif à prendre un virage vers l'avenir.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Je vous souhaite la bienvenue et vous félicite de votre nomination.

J'aimerais poursuivre dans la foulée de la question de M. Drouin sur l'embauche du nouveau PDG. Quel rôle jouez-vous dans ce processus? Vous êtes présidente du conseil d'administration et PDG par intérim, et vous affirmez ne pas avoir d'emprise sur le processus. Je trouve cela bizarre.

Mme Jessica McDonald: Eh bien, c'est une nomination du gouverneur en conseil, donc le...

M. Kelly McCauley: Dans quelle mesure participez-vous à la sélection d'un nouveau PDG?

Mme Jessica McDonald: J'ai participé pleinement quant à la description de poste, soit des qualifications et des compétences et de l'expérience que devraient idéalement posséder le nouveau PDG à notre avis. Je participe pleinement à la démarche liée au processus de recherche et à la façon dont cela a été annoncé à l'échelle internationale. J'ai participé à toutes ces discussions et...

M. Kelly McCauley: Est-ce que vous, ou le conseil d'administration participerez à la prise de décision finale ou à l'évaluation finale des candidats?

Mme Jessica McDonald: En tant que membre du conseil, je participe à l'évaluation des candidats et au processus d'entrevue.

M. Kelly McCauley: D'accord. C'est seulement que la réponse que vous avez donnée à M. Drouin sur le processus ou sur l'avancement du processus de sélection du PDG n'était pas très claire.

Mme Jessica McDonald: Veuillez m'excuser. Le processus pour trouver un PDG était en cours...

M. Kelly McCauley: Combien de temps faudra-t-il environ? Un mois? Six mois?

Mme Jessica McDonald: Je crois qu'il serait malvenu que je prétende savoir exactement quand nous déterminerons quel candidat est retenu alors que le processus d'entrevue est en cours. Je crois que très bientôt, Postes Canada aura un nouveau PDG.

M. Kelly McCauley: Combien de postes sont présentement à pourvoir au sein du conseil d'administration?

Mme Jessica McDonald: Il y a neuf postes au conseil, en plus de ceux de PDG et de président, ce qui fait 11 postes en tout, mais deux sont occupés. Il n'y en a qu'un seul dont le mandat n'est pas expiré, de sorte que huit personnes pourraient être renommées à leur poste ou de nouveaux membres pourraient être nommés.

● (1120)

M. Kelly McCauley: Pouvez-vous nous dire où en est le processus visant à pourvoir ces postes, qu'il s'agisse de renouveler les nominations ou de nommer d'autres personnes?

Mme Jessica McDonald: Comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, je m'attends à ce que le gouvernement annonce qui sont les nouveaux membres du conseil au cours des prochains jours.

M. Kelly McCauley: D'accord.

En tant que présidente du conseil d'administration, quel rôle jouez-vous dans la nomination de ses nouveaux membres?

Mme Jessica McDonald: Tout comme pour le processus de nomination du PDG, j'ai examiné les candidatures provenant de partout au pays...

M. Kelly McCauley: Avez-vous eu des discussions avec le gouvernement quant à savoir si les mandats des membres actuels du conseil seraient prolongés ou si d'autres personnes passeraient une entrevue?

Mme Jessica McDonald: Si vous me le permettez, j'aimerais seulement répondre à la question. J'ai pleinement participé à l'examen de...

M. Kelly McCauley: Non. J'aimerais parler des nouveaux membres ou de la prolongation des mandats, s'il vous plaît.

Mme Jessica McDonald: Oui. Il y a eu un appel de candidatures et des entrevues pour tous les postes à pourvoir. Cela inclut ceux pour lesquels un membre titulaire peut-être nommé de nouveau, de sorte que ce que j'essaie d'expliquer, c'est que j'ai participé à la fois à ce volet et à celui qui concerne les personnes, de partout au Canada, qui postulaient. J'ai participé tant au processus d'entrevue qu'à la présélection initiale.

J'ai donné mon point de vue dans le cadre du processus du comité de sélection quant à la lettre qui a été présentée à la ministre contenant la liste des personnes qu'elle pourrait considérer comme étant qualifiées et aptes à occuper les postes. À ce moment-ci, la décision revient à la ministre et au cabinet.

M. Kelly McCauley: Il y a des candidats qualifiés qui sont prêts à être nommés, n'est-ce pas?

Mme Jessica McDonald: Oui. Comme je l'ai dit, je crois que le gouvernement pourrait procéder aux nominations au cours des prochains jours.

M. Kelly McCauley: Merveilleux. C'est bon à savoir.

Je suis sûr que vous avez lu le rapport du groupe de travail intitulé *Postes Canada à l'ère du numérique*, de même que le rapport du Comité...

Mme Jessica McDonald: Oui, concernant la voie à suivre.

M. Kelly McCauley: J'espère que vous avez lu le rapport dissident également.

Le groupe de travail a soulevé des préoccupations très précises. Avez-vous les mêmes préoccupations concernant le rapport d'Ernst & Young sur la suite des choses, les finances et les autres questions et recommandations du groupe de travail?

Mme Jessica McDonald: Oui, comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire, j'ai lu une grande partie de ce qui a été présenté au Comité de même que le rapport du Comité.

Je me concentre maintenant sur la lettre de mandat que j'ai reçue de la ministre. Elle contient les directives que je dois suivre. Je suis impatiente d'aller de l'avant à cet égard au sein de Postes Canada.

M. Kelly McCauley: Le groupe de travail indique des choses très précises, toutefois. Ce qu'ont avancé Ernst & Young et le groupe de travail, c'est que d'ici huit ans, je crois, nous ferons face à un déficit d'exploitation de trois quarts de milliard de dollars et à un déficit de trésorerie de 3 milliards de dollars, ce qui est un très grand problème.

La lettre de mandat et les directives du gouvernement ne traitent d'aucune de ces questions financières. En tant que présidente du conseil d'administration, cela vous préoccupe-t-il?

Mme Jessica McDonald: En fait, je pense que la lettre de mandat que j'ai reçue de la ministre offre de nombreuses possibilités.

M. Kelly McCauley: Par exemple...?

Mme Jessica McDonald: Par exemple, il y a la possibilité de définir la voie à suivre en travaillant en collaboration. La lettre me donne des directives très précises concernant l'accessibilité et les services de remises, par exemple, mais également pour ce qui est de définir la voie à suivre par un travail de collaboration.

Nous avons eu des résultats financiers positifs pendant plusieurs années. Comme je l'ai dit, je crois que cela nous donne la marge de manoeuvre nécessaire pour trouver les possibilités, tant pour ce qui est de nous assurer que notre milieu de travail est productif et respectueux que de veiller à ce que nous demeurions compétitifs dans le cybercommerce.

Étant donné que nous avons eu des résultats financiers positifs ces dernières années et qu'on s'attend à ce que cette tendance se maintienne, je pense que nous avons la marge de manoeuvre et les bases qu'il faut.

M. Kelly McCauley: Merci.

Vous dites qu'on « s'attend à ce que cette tendance se maintienne ». Pendant combien de temps? S'agit-il de prévisions vérifiées ou....?

Mme Jessica McDonald: Les états financiers de Postes Canada sont vérifiés.

M. Kelly McCauley: D'accord. Pendant combien de temps s'attend-on à ce que cette tendance se maintienne?

Si je pose la question, c'est que de toute évidence, c'est en bonne partie attribuable au fait que le volet de la livraison de colis se porte bien. Or, ce qu'a révélé notre examen approfondi, c'est qu'Amazon cherche à établir ses propres services de livraison. L'entreprise externalise déjà des services, aux États-Unis et au Canada. Quel est notre plan de secours si Amazon, qui représente une grande partie de vos livraisons, décide de faire cavalier seul? La même question se pose pour Purolator. Nous avons demandé au président de Purolator ce qui l'empêche de dormir, et il a dit, eh bien, rien...

● (1125)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Vous pourriez peut-être répondre à la question durant la prochaine intervention, car votre temps est écoulé.

Monsieur Masse, vous disposez de sept minutes.

M. Brian Masse (Windsor-Ouest, NPD): Sentez-vous parfaitement libres de ne pas répondre à la question au cours des sept prochaines minutes.

Je vous remercie et je vous félicite de votre nomination.

Au fil des ans, depuis que j'ai été élu, j'ai remarqué que ces dernières années, on a essayé de détruire Postes Canada, sans analyse. En fait, l'idée d'abandonner les services de livraison à domicile se fondait sur une idéologie, et non sur les revenus et rendements réels à Postes Canada. Il ne fait aucun doute que c'était l'élément moteur et qu'on n'avait pas vraiment fait un examen des activités, des changements potentiels qui pouvaient être apportés et de la valeur publique.

En outre, on n'a pas tenu compte de l'aspect de la croissance réelle qui était très évident concernant la livraison à domicile, un service qui devrait croître, surtout compte tenu de la hausse des achats en ligne. Je crois que c'est 17 % présentement. Cela a dépassé les attentes, mais c'était tout à fait prévisible compte tenu de ce qui se passe.

Je suis désolé d'être arrivé un peu en retard. J'étais avec mes collègues du comité de l'industrie et de l'innovation. Il y a eu une conférence de presse pour tous les partis sur les services à large bande en milieu rural et l'avancement des choses quant au fossé numérique, des entreprises aux petites municipalités rurales. Je vois une croissance potentielle réelle pour Postes Canada à cet égard.

C'était très bien de voir quelle est votre expérience concernant la protection des renseignements personnels. La première question que je veux poser porte sur l'étude qu'a menée Postes Canada sur les services bancaires. Quand sera-t-elle rendue publique? Pourquoi ne l'a-t-elle pas encore été? C'est l'une des premières choses, car certains de ces éléments constituent des solutions possibles qui ont été présentées. Si nous voulons établir une nouvelle ère, il nous faut déterminer si, oui ou non, c'est judicieux. Si c'est le cas, comment procédons-nous? S'il y a des défis, quels sont-ils? Étant donné que la population a payé pour cette étude, quand pourra-t-elle y avoir accès?

Mme Jessica McDonald: Merci. Je sais que les services bancaires postaux ont fait l'objet de très nombreuses discussions et que cela se poursuit. Je sais que votre comité a examiné la question en profondeur, qu'il a notamment examiné le rapport complet dans son contexte; on en vient à la conclusion que Postes Canada devrait se concentrer sur ses compétences fondamentales.

Bien que dans ma lettre de mandat, il n'est pas précisément question des services bancaires postaux, je crois qu'il est important de souligner que Postes Canada offre des services financiers. Je crois qu'il nous faut faire preuve d'ouverture à l'égard des nouvelles idées qui peuvent convenir à Postes Canada et à ses clients, qui pourraient être liées au secteur des services financiers.

M. Brian Masse: Le rapport sera-t-il rendu public, cependant? Postes Canada a entrepris une étude à cet égard. Nous attendons toujours sa publication. Compte tenu de votre expérience, je me demande quels sont les obstacles relatifs à la protection des renseignements personnels.

Mme Jessica McDonald: Je sais que le Comité a vu le rapport complet.

J'ai demandé à ce que le rapport soit examiné à nouveau pour que les aspects liés à la protection des renseignements personnels soient analysés de nouveau. Évidemment, il est important pour nous de veiller au respect du volet de la protection des renseignements personnels des dispositions législatives et de veiller à ce que tout renseignement relatif à la concurrence soit protégé. J'ai demandé de nouveaux conseils sur le contenu du rapport et si ces aspects demeurent.

Il est vraiment important que ces discussions soient ouvertes et transparentes. Dans la mesure où nous pouvons tous communiquer la même information, c'est avantageux pour tout le monde. Personnellement, j'aimerais me concentrer sur de nouvelles discussions au sujet des services améliorés, des services supplémentaires qui conviennent, comme vous le dites, à l'ère numérique. Étant donné que nous offrons des services financiers, je crois qu'il est important de tenir de nouvelles discussions.

M. Brian Masse: Excellent. Je suis ravi d'apprendre que ce sera rendu public, car je crois toujours que les services bancaires postaux pourraient être un atout, et pas seulement en région rurale. Je peux vous donner l'exemple de circonscriptions comme la mienne, dans laquelle il y a des sociétés de prêt sur salaire un peu partout, dont presque en face des bureaux de Postes Canada, de l'autre côté de la rue. Toute une série de problèmes y sont liés.

De toute façon, tant que la porte n'est pas fermée... Concernant l'étude, toutefois, je sais vous avez dit que la transparence était l'un de vos principes. Cela pourrait être utile pour déterminer s'il s'agit même d'un service partiel.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus concernant les plaintes et le harcèlement dans le milieu de travail? Je crois que le respect est l'un de ces principaux éléments. Malgré les défis auxquels Postes Canada a fait face ces dernières années dans le milieu de travail, je crois que nous avons une très bonne occasion d'aller de l'avant. Je pense que la population a dit ce qu'elle voulait: Postes Canada.

● (1130)

Mme Jessica McDonald: C'est une très bonne question. La ministre et moi avons également parlé des questions liées au harcèlement et à l'intimidation qui ont été soulevées concernant les lieux de travail de Postes Canada. Il est primordial que le milieu de travail soit respectueux, tout comme il est primordial qu'il soit sûr. En fait, dans bien des cas, les deux aspects sont liés. À mon avis, il est très important qu'il y ait une discussion ouverte au sein de la main-d'oeuvre sur le milieu de travail et l'expérience des gens à cet égard et qu'on ait l'assurance que, si c'est nécessaire, des mesures seront prises pour que le milieu de travail soit respectueux. Le harcèlement et l'intimidation n'ont pas leur place, peu importe le milieu de travail, et cela s'applique certainement à Postes Canada.

M. Brian Masse: Savez-vous s'il y a, je crois, en quelque sorte une culture de harcèlement à Postes Canada dans une certaine mesure? Je suis allé sur des lignes de piquetage lors de grèves dans le passé, si je remonte à 10 ans, à l'époque où j'ai été élu pour la première fois. Je sais que des photos étaient prises et que des membres de la gestion intervenaient à différents moments, ce qui ne favorisait pas vraiment un processus de négociation légal et le respect des droits. Êtes-vous consciente qu'il y a probablement un problème de culture qui doit être examiné à Postes Canada?

Mme Jessica McDonald: En toute honnêteté, je ne travaille pas à Postes Canada depuis assez longtemps — j'y suis depuis seulement deux ou trois mois — pour pouvoir donner mon opinion sur la culture actuelle.

Ce que je sais, c'est qu'il est important qu'il y ait une culture. Il y a toujours place à l'amélioration. Il est important d'avoir une conversation ouverte sur les expériences des gens et d'agir à cet égard et d'en établir une qui inspire la confiance de tous les employés, et je m'attends à participer pleinement à ces discussions.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

C'est maintenant au tour de Mme Mendès, qui dispose de sept minutes.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Madame McDonald, je vous félicite de votre nomination. Tout ce qui se passe à Postes Canada m'intéresse beaucoup, et j'ai visité les dépôts de ma circonscription.

Concernant ce que vous disiez au sujet des changements qui se produisent et de l'idée que Postes Canada perce de nouveaux marchés, je pense que nous pouvons féliciter les employeurs, les travailleurs, et la gestion de profiter de ce moment où le cybercommerce est devenu si manifestement l'avenir. Ils se sont adaptés, ce qui prouve que même s'il s'agit d'un milieu où les travailleurs sont syndiqués, Postes Canada peut s'adapter très rapidement et saisir ces occasions. Je crois que cela mérite que nous le soulignions.

Je sais que vous avez quelques défis à relever pour faire avancer les choses, mais concernant les discussions sur les relations entre les gestionnaires et les travailleurs, je dirais qu'en général, d'après ce que j'ai constaté lors de mes visites, les relations sont assez bonnes entre les employés et la direction. Des employés croient que certains cas de harcèlement et d'intimidation ne sont pas réglés, du moins pas avec tout le sérieux que cela requiert selon eux. Cela a moins à voir avec le harcèlement sexuel ou l'intimidation qu'avec le rendement, comme le déroulement concernant l'itinéraire, par exemple.

Avez-vous des idées? Avez-vous entendu parler de ces plaintes? Cherchez-vous des moyens par lesquels les employeurs pourraient les traiter qui amélioreraient les choses pour les employés?

Mme Jessica McDonald: Je vous remercie de vos commentaires. Encore une fois, je suis seulement à Postes Canada depuis quelques mois, et je ne peux donc pas vous dire que j'ai élaboré un programme complet en ce qui concerne le harcèlement et l'intimidation. Toutefois, je peux vous dire que j'ai demandé des renseignements sur le milieu de travail et sur les préoccupations des travailleurs et des employés relativement à ce milieu de travail, et que j'ai examiné ces renseignements.

À mon avis, la chose la plus importante, c'est d'avoir de nouvelles conversations ouvertes sur le milieu de travail. Encore une fois, les employés doivent savoir que ces conversations sont constructives et que nous nous en servons pour cerner les choses à améliorer. Tous les milieux de travail ont des choses à améliorer, et mon objectif est donc de découvrir et de comprendre de façon plus approfondie la culture de Postes Canada, afin de cerner ces possibilités d'amélioration.

● (1135)

Mme Alexandra Mendès: Je crois que ces améliorations entraîneront également l'amélioration des occasions d'affaires auxquelles les employés pourront participer.

Je sais que nous avons parlé un peu des façons d'améliorer les services déjà offerts par Postes Canada à la population canadienne et encore une fois, je dois féliciter la société d'État d'avoir accepté de modifier le retour du service de livraison à domicile. J'ai des exemples très probants d'électeurs, surtout des gens de 65 ans et plus, qui ont demandé le retour à la livraison à domicile et qui ont reçu ce service très rapidement. Manifestement, ils l'obtiennent seulement une fois par semaine, mais ils l'obtiennent, et cela les rend très heureux. Encore une fois, je vous félicite d'avoir répondu à cette préoccupation.

Je sais qu'à cause de raisons liées au secret commercial et industriel, nous ne pouvons pas parler de toutes les occasions qui s'offrent à Postes Canada, mais avez-vous commencé à examiner ces occasions?

Mme Jessica McDonald: Oui, absolument, et je suis d'accord avec vous lorsque vous dites que Postes Canada a réussi à capturer sa part du secteur des colis. En effet, je n'ai jamais cru que les occasions d'affaires créées par l'engouement toujours croissant des Canadiens pour le magasinage en ligne reviendraient tout naturellement à Postes Canada. Je crois plutôt qu'une grande partie du mérite revient à la société, qui a bâti une stratégie pour devenir la première entreprise de colis en importance au Canada. Il sera important de continuer d'évaluer les éléments de ces stratégies au fil des changements qui se produiront à l'échelle mondiale. En effet, ce secteur ne sera jamais statique. Nous sommes dans un monde très différent aujourd'hui qu'il y a 5 ou 10 ans, et je sais que nous dirons la même chose dans 5 ou 10 ans.

Une stratégie complète de développement et d'évaluation axée sur l'évolution constante du marché est en cours à Postes Canada — et ce n'est pas seulement depuis mon arrivée. Les attentes des consommateurs continuent d'évoluer avec chaque expérience qu'ils vivent avec une entreprise, qu'il s'agisse d'une banque, d'un magasin de vente au détail ou d'un service public. Cela modifie les attentes des gens à l'égard de leurs interactions avec tous les intervenants, y compris avec Postes Canada. Le milieu évolue constamment. Selon ce que j'ai vu jusqu'à maintenant, je crois que si nous poursuivons les travaux stratégiques menés par Postes Canada et que nous continuons d'être aussi prévoyants que nous l'avons été, nous continuerons de réussir.

Cela ne se fait pas sans menaces et sans risques. Comme tout autre milieu d'affaires, des écueils pourraient se présenter, notamment la baisse des envois de lettres, mais également, comme un autre député l'a mentionné, en raison de l'évolution constante de la taille de la clientèle de Postes Canada dans le secteur des colis. Nous devons prévoir les besoins de façon intelligente et déterminer la façon dont nous pouvons profiter des avantages offerts par l'utilisation de nos systèmes pour répondre aux besoins, mais également pour bâtir une présence à l'échelle nationale en vue de servir les clients.

Mme Alexandra Mendès: Oui, absolument, et retenir ces clients représente un grand défi.

Mme Jessica McDonald: Oui.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Vous avez 45 secondes.

Mme Alexandra Mendès: D'accord. Merci beaucoup.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Pour la prochaine série de questions de cinq minutes, nous entendrons M. Kelly — Pat Kelly, et non Kelly McCauley.

Pourquoi n'avez-vous tout simplement pas des noms différents...?

Un député: C'est le caucus Kelly.

M. Pat Kelly (Calgary Rocky Ridge, PCC): Je n'aurai peut-être pas besoin des cinq minutes. J'ai seulement deux questions.

Une chose que je ne vous ai pas entendu aborder dans votre exposé — et cela revient à l'une des questions de M. McCauley sur les détails du rapport du Comité et du rapport dissident —, c'est la question du déficit du régime de pension. J'aimerais que vous formuliez des commentaires à cet égard. Vous pourriez peut-être dire aux membres du Comité... Je ne suis pas sûr si votre lettre de mandat, à laquelle vous avez fait référence à quelques reprises, est un document public ou un document que vous souhaitez divulguer, mais quel est votre mandat en ce qui concerne le déficit du régime de pension? C'est un enjeu important pour la société d'État. J'aimerais avoir votre avis sur ce sujet.

● (1140)

Mme Jessica McDonald: Oui, merci. Vous avez raison. Je ne l'avais pas mentionnée jusqu'ici. La question de la solvabilité des pensions est un point très précis et très important de notre future viabilité financière.

La lettre de mandat de la ministre est publique. Elle tient compte du régime de pension relativement à la nouvelle voie qu'il faut trouver pour l'avenir. Cela fait partie du plan d'affaires que Postes Canada doit mettre sur pied au cours des prochaines années. Lorsque les taux d'intérêt commenceront à changer, nous aurons certainement un petit répit, mais cela ne réglera pas le problème. C'est certainement un défi qu'il faudra relever.

Je n'ai pas la réponse à votre question aujourd'hui, mais comme vous l'avez correctement souligné, c'est un enjeu important du portrait financier de Postes Canada que la société devra régler dans le cadre de son plan pour l'avenir.

M. Pat Kelly: Lorsque vous avez accepté ce poste, aviez-vous une vision ou un plan particulier pour résoudre cet enjeu? Lorsque vous avez posé votre candidature pour ce poste, je suis sûr que vous avez examiné les défis qui pourraient se poser. S'agissait-il d'un facteur ou d'un enjeu important dans le cadre de votre nomination à titre de nouvelle présidente?

Mme Jessica McDonald: Je n'avais pas proposé de solution au problème de solvabilité du régime de pension lorsque j'ai accepté le poste, mais cela fait absolument partie de mes responsabilités. Je dois effectivement tenter de veiller à ce que nous ayons un plan financier pour l'avenir, et cela reposera en partie sur le régime de pension.

M. Pat Kelly: De façon plus générale — et je ne suis pas sûr si c'est une question ou seulement un commentaire, mais je ne faisais pas partie de ce comité lorsque ses membres se sont penchés sur la question de Postes Canada, et je ne connais donc pas aussi bien les enjeux que d'autres membres. Je suis très étonné par le fait qu'il y a 8 postes sur 10 non pourvus ou pour lesquels on n'a nommé personne au sein du conseil et un poste vacant. Ce n'est certainement pas une question pour vous, mais on pourrait demander au gouvernement de faire en sorte que ces postes soient comblés. Il faut que quelqu'un assume la direction et que les gens sachent qui occupe ces postes de responsabilité d'une importante société d'État. Je trouve cela très surprenant.

Je suis même aussi un peu incertain — encore une fois, je n'ai pas participé à l'étude — au sujet du modèle de gouvernance. Vous avez dit que la gouvernance vous intéressait dans le cadre de votre carrière. Le PDG n'est pas nommé par le conseil, mais par un décret. En ce qui concerne le conseil actuel et en tenant compte du fait que huit postes sur neuf seront peut-être occupés par de nouvelles personnes, êtes-vous préoccupée par le modèle de gouvernance au sein du conseil et au niveau de la haute direction de Postes Canada?

Mme Jessica McDonald: En ce qui concerne le modèle de gouvernance, non, je n'ai aucune préoccupation à cet égard. Les membres du conseil actuel sont sélectionnés pour leurs compétences. Si les membres de ce conseil changent, je suis convaincue, si je me fonde sur le processus auquel j'ai été exposée, que les nouveaux membres seront toujours choisis pour leurs compétences. Comme je l'ai dit, je m'attends à ce qu'à très court terme, un nouveau ou une nouvelle PDG soit nommé à la tête de l'organisme, et je n'ai donc aucune préoccupation à l'égard du modèle.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Monsieur Peterson, vous avez cinq minutes.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Merci, madame la présidente. J'aimerais parler du régime de pension.

À combien s'élève le déficit actuel du régime de pension?

Mme Jessica McDonald: Nous n'avons pas encore publié notre rapport annuel pour 2017, et pour cette raison...

M. Kyle Peterson: J'en suis tout à fait conscient.

Mme Jessica McDonald: Il sera présenté très bientôt.

M. Kyle Peterson: D'accord.

Comment ces fonds sont-ils gérés en ce moment? Une tierce partie s'occupe-t-elle de gérer les pensions?

Mme Jessica McDonald: Non. Ces fonds sont gérés par un groupe de gestionnaires des pensions à l'interne.

M. Kyle Peterson: Savons-nous, en utilisant peut-être le dernier exercice financier, quel était le rendement moyen sur les fonds investis dans le régime de pension?

● (1145)

Mme Jessica McDonald: C'est une excellente question. Encore une fois, la réponse se trouvera dans le nouveau rapport annuel de 2017 qui, comme je l'ai dit, sera présenté très bientôt.

M. Kyle Peterson: D'accord.

Mme Jessica McDonald: Je ne connais pas les données pour 2016, 2015 ou 2014. Je suis désolée, mais je serai heureuse de faire parvenir une réponse à cet égard au Comité.

M. Kyle Peterson: Oui, cela nous serait utile. Merci.

Je me pose des questions sur la pertinence de conserver ce type de cadre fiscal. Il y a manifestement un reclassement et Postes Canada n'est plus tenue de payer des ristournes au gouvernement fédéral. Ces fonds seront-ils utilisés pour renflouer le régime de pension? A-t-on envisagé de faire cela?

Mme Jessica McDonald: Si on a déjà envisagé de faire cela, je ne suis pas au courant. Je crois que la société d'État a très bien accueilli la nouvelle selon laquelle elle ne devait plus payer de ristournes au gouvernement. En fait, nous n'avons pas parlé du tout des dépenses en immobilisations qui doivent être effectuées dans un système vieillissant...

M. Kyle Peterson: Oui.

Mme Jessica McDonald: ... et dans un système qui doit être transformé pour être en mesure de livrer un nombre croissant de colis. Même s'il y a beaucoup de choses à discuter relativement à la nouvelle voie à suivre et à la concurrence, nous n'avons pas du tout parlé, jusqu'ici, des dépenses en immobilisations qui doivent être effectuées pour élargir le réseau. Je suis très heureuse que dans ma lettre de mandat, on confirme également que le gouvernement élimine toute exigence future liée au paiement d'une ristourne .

M. Kyle Peterson: D'accord. Dans ce cas, envisagez-vous d'investir ces fonds excédents dans les immobilisations?

Mme Jessica McDonald: Eh bien, en général, ils seront utilisés pour que la société d'État puisse fournir ses services de façon adéquate. Je ne voulais pas dire que cet argent serait nécessairement réservé au complet pour des investissements en immobilisations. Je voulais simplement souligner qu'il s'agissait d'une autre priorité financière pour la société d'État.

M. Kyle Peterson: Il s'agit visiblement d'une autre priorité de la société. D'accord. Je vous remercie.

J'aimerais parler un peu de l'annonce faite par la ministre en janvier dernier, et surtout de la nouvelle accessibilité pour les personnes âgées et les personnes handicapées. Pourriez-vous nous parler davantage de ces mesures et de leur importance pour servir la population canadienne?

Mme Jessica McDonald: Oui, certainement. La Société accorde la plus grande priorité à la prestation de services qui répondent aux besoins des Canadiens.

La Société accorde certainement beaucoup d'importance à tous les cas de personnes qui ont des problèmes liés à l'accessibilité, qu'il s'agisse de personnes âgées ou de toutes celles qui souffrent d'une incapacité physique. J'ai hâte de travailler au renouvellement des efforts liés à cet enjeu et de consulter les Canadiens sur la nature de ces défis, et sur la façon dont on continuera d'évoluer avec la population vieillissante. Il faut déterminer comment faire le meilleur travail possible.

M. Kyle Peterson: Combien de temps me reste-t-il, madame la présidente?

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Il vous reste une minute et demie.

M. Kyle Peterson: D'accord.

J'aimerais aborder deux ou trois choses. Tout d'abord, quelle est la ventilation actuelle de vos sources de revenus, qu'il s'agisse des lettres, des colis, etc.?

Mme Jessica McDonald: De façon extrêmement générale, on pourrait considérer que les lettres représentent environ 50 % et que le courrier publicitaire ou le courrier de quartier — la terminologie change — représente environ 20 % et que les colis représentent environ 30 %.

Est-ce ce que vous voulez savoir lorsque vous parlez de ventilation générale?

M. Kyle Peterson: Oui.

C'est la situation actuelle. À votre avis, ce ratio changera-t-il beaucoup à l'avenir?

Mme Jessica McDonald: Selon ce que nous avons appris jusqu'ici, je crois que nous sommes assez convaincus que le volume de lettres continuera de diminuer. C'est le secteur le plus rentable pour la société d'État. Le secteur des colis continuera de croître, mais sa marge de profits est moins élevée. Nous croyons que Postes Canada peut continuer de tirer une bonne partie de ses revenus de ce que j'appelle le « courrier publicitaire ». Une grande partie de ce secteur est passé au secteur numérique, mais je crois que Postes Canada a prouvé qu'elle a de nombreux clients qui souhaitent maintenir une relation avec la société d'État.

M. Kyle Peterson: D'accord.

Dans le nouveau cadre de travail, vous êtes en mesure de faire la promotion de vos services de remise.

Mme Jessica McDonald: Oui.

M. Kyle Peterson: Selon vous, ce secteur représente-t-il une occasion d'accroître les revenus?

Mme Jessica McDonald: Oui. En fait, je tiens à explorer ce secteur. Plus tôt, nous parlions, avec un autre député, des services financiers actuellement offerts par Postes Canada, et nous disions qu'il fallait s'ouvrir à d'autres conversations sur les services connexes. Votre Comité a exprimé très clairement qu'il fallait s'en tenir aux compétences essentielles. À mon avis, certains services financiers font partie des compétences essentielles de Postes Canada, et je crois que nous devons garder l'esprit ouvert en ce qui concerne les services connexes.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Monsieur McCauley, partagerez-vous votre temps ou utiliserez-vous les cinq minutes?

M. Kelly McCauley: J'utiliserai les cinq minutes.

J'aimerais commencer par demander à M. Drouin de resserrer sa cravate.

Des voix: Oh, oh!

M. Kelly McCauley: Madame McDonald, plus nous approfondissons le sujet, plus je me rends compte qu'il y a de nombreux postes à pourvoir au sein du conseil, et qu'il faut nommer un ou une PDG, ce qui vous empêche peut-être de fournir des réponses claires à un grand nombre de questions. Vous avez beaucoup parlé de la voie à suivre pour l'avenir. Manifestement, vous avez vu le plan du groupe de travail. Vous avez vu notre rapport dissident et le rapport du gouvernement. Vous devrez élaborer un nouveau plan, en tenant compte du nouveau mandat de SPAC.

Je sais que vous occupez vos fonctions depuis seulement quelques mois, mais où en êtes-vous en ce qui concerne l'élaboration d'un cadre de travail pour le plan? Je suis conscient qu'il faut embaucher un nouveau président ou une nouvelle présidente. Nous devons également déterminer la composition du conseil. Où en êtes-vous à cet égard et selon vous, quand aurez-vous un bon plan que vous pourrez présenter au Comité et à la population? Vous avez beaucoup parlé du fait qu'il vous fallait plus de temps, et c'est correct. J'aimerais savoir combien de temps il faudra, selon vous, avant d'obtenir un plan concret qui nous expliquera comment régler la question des pensions, comment gérer les investissements futurs pour de nouveaux camions, comment affronter la concurrence, comment faire face au fait qu'Amazon aura son propre service de livraison ou comment faire face à d'autres risques.

● (1150)

Mme Jessica McDonald: Je crois que vous soulevez un point très important. Lorsque nous parlons d'une nouvelle orientation, je ne veux pas dire — et je ne pense pas que c'est le cas — qu'il faut repartir à neuf avec un tout nouveau plan d'affaires stratégique ou même un nouveau processus de planification à Postes Canada. Comme nous en avons parlé plus tôt, nous avons mis en oeuvre une stratégie très efficace depuis quelques années pour conquérir le secteur des colis, qui est, comme je suis persuadée que vous et tous les membres du Comité le savez...

M. Kelly McCauley: D'accord, mais nous savons aussi... Vous avez parlé de la distribution de lettres, et ce secteur représente un pourcentage de profit beaucoup plus élevé. Je crois que cela se chiffre à environ 70 % pour la distribution du courrier.

Mme Jessica McDonald: Ce secteur offre une marge de profit plus élevé.

M. Kelly McCauley: Les colis ne nous rapportent presque rien. Nous sommes témoins d'un virage dans le milieu. Ce n'est pas suffisant de dire que nous avons conquis ce secteur. Nous gagnons beaucoup de livraisons peu rentables, mais nous perdons beaucoup de livraisons très rentables. Élaborons-nous un plan ou quand aurons-nous un plan pour mieux traiter de cette question? Dans deux ans, la livraison peu profitable de colis pourrait représenter 50 % des activités tandis que la distribution à domicile très profitable pourrait représenter seulement 30 % des activités.

Mme Jessica McDonald: J'aimerais continuer de répondre à votre question, et j'aimerais revenir à ce que j'ai mentionné au début, à savoir que ce n'est pas vrai qu'il est nécessaire de revenir à la planche à dessin à Postes Canada.

M. Kelly McCauley: Je vous demande de me dire quand nous aurons un plan pour aborder certains changements que nous voyons venir.

Mme Jessica McDonald: Oui, et Postes Canada s'applique activement à mettre en oeuvre une stratégie d'affaires qui nous a permis au cours des dernières années de réussir à avoir un processus financier positif.

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre un instant.

Mme Jessica McDonald: En ce qui concerne le dépôt d'un nouveau plan pour l'avenir...

M. Kelly McCauley: Je m'excuse. Je dois vous interrompre. Il y a un gros problème avec le régime de retraite, la réorientation des activités qui vous fait passer de la distribution à domicile très rentable à des activités peu rentables, la livraison de colis pour Amazon, etc. Cela se poursuivra.

Mme Jessica McDonald: En effet.

M. Kelly McCauley: Ce n'est pas viable de dire que nous connaissons actuellement du succès. Quand verrons-nous un vrai plan pour traiter de la question du régime de retraite et de la réorientation des activités? Je comprends que c'est nécessaire et qu'il y a une volonté en ce sens. Nous avons une panoplie de gens très qualifiés à Postes Canada qui présentent des idées, ce qui est excellent, et un nouveau président sera nommé. Quand un plan sera-t-il présenté au Comité ou à la population en vue d'expliquer la solution viable qui sera mise en oeuvre pour maintenir Postes Canada à flot, traiter de la question du régime de retraite et s'adapter au virage dans les activités? Quand le verrons-nous?

Mme Jessica McDonald: Oui...

M. Kelly McCauley: Je suis conscient que cela devra attendre la nomination du nouveau président, mais j'aimerais savoir quand nous pourrons voir un plan en la matière. Dans un an? Dans deux ans? Quand verrons-nous un plan?

Mme Jessica McDonald: Puis-je vous répondre?

M. Kelly McCauley: Oui. Allez-y. Veuillez répondre à ma question.

Mme Jessica McDonald: Je m'attends à ce que nous élaborions et présentions l'année prochaine un nouveau plan pour l'avenir. Comme vous le faites valoir, un PDG...

M. Kelly McCauley: D'accord. C'est tout ce que je voulais savoir. Ce n'était pas bien difficile. Merci.

Mme Jessica McDonald: Je vous en prie.

Mr. Kelly McCauley: Je crois que cela fait le tour. Je crois que beaucoup d'aspects devront attendre la nomination du nouveau président et du nouveau conseil d'administration, et j'espère que nous pourrons nous mettre rapidement à l'oeuvre à ce sujet. Merci beaucoup.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Monsieur Jowhari, vous avez cinq minutes.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, madame la présidente.

Madame McDonald, je vous félicite de votre nomination.

Vous avez mentionné que le plan annuel 2017 n'est pas encore disponible. Ai-je bien compris?

Mme Jessica McDonald: Notre rapport annuel. C'est exact.

M. Majid Jowhari: Oui, le rapport annuel. Merci.

J'aimerais discuter du rapport annuel 2016. Dans ce rapport, vous soulevez quatre importants défis d'ordre structurel: le déclin des volumes de courrier, le déficit de solvabilité du régime de retraite — dont nous avons déjà parlé —, les coûts de main-d'oeuvre et le renforcement de la capacité du réseau.

Toutefois, le plan d'action révisé qui a été annoncé récemment ne traite pas clairement de ces défis. Comment prévoyez-vous vous attaquer à ces importants défis d'ordre structurel alors qu'il n'en est pas question dans ce plan? Comment le ferez-vous?

Mme Jessica McDonald: Dans quel rapport dites-vous que ces éléments ne sont pas mentionnés?

M. Majid Jowhari: Je lis le plan d'action révisé qui a été publié.

Mme Jessica McDonald: D'accord. Je ne suis pas certaine du plan auquel vous faites allusion. Toutefois, je vais adresser l'esprit et l'intention de la question.

Il ne fait absolument aucun doute qu'il s'agit d'importants défis auxquels doit s'attaquer Postes Canada. Comme je l'ai mentionné, notre milieu n'est pas statique. Nous négocions actuellement avec le plus grand des syndicats, le SPC, en vue de conclure une nouvelle convention collective. Nous y travaillons fort, et j'espère que nous connaîtrons un dénouement positif, ce qui nous fournira notamment de nouvelles données et de nouvelles analyses en ce qui a trait aux coûts de main-d'oeuvre de l'organisation, soit l'un des quatre piliers que vous avez mentionnés.

La question du régime de retraite est certainement un enjeu difficile, parce qu'il faut veiller à sa viabilité pour la société d'État. Il y a aussi l'élargissement du réseau, par exemple, et d'autres éléments, et ce sont tous des aspects dont nous tenons compte dans un nouveau plan pour l'avenir. Postes Canada s'affaire activement à veiller au succès de sa stratégie d'entreprise actuelle pendant que nous élaborons un nouveau plan pour l'avenir. Lorsqu'un nouveau PDG sera nommé, nous nous attaquerons sans faute à tous ces aspects dans le cadre d'un nouveau plan d'affaires.

● (1155)

M. Majid Jowhari: Je suis en train d'examiner votre lettre de mandat, et il y a une partie qui s'intitule « Innovations et meilleures pratiques pour la mise en oeuvre du renouvellement ». Des recommandations ont été formulées au nouveau conseil d'administration et aux nouveaux dirigeants. Il y en a précisément trois: la prestation de services un jour sur deux, les casiers à colis et la livraison en fin de semaine et l'amélioration des services publics aux Canadiens, en particulier dans les régions rurales et éloignées.

Quelles mesures avez-vous prises ou quelles mesures prévoyez-vous prendre au cours de la prochaine année, d'ici à ce que le plan soit pleinement mis en oeuvre? Quelles mesures avez-vous prises?

Mme Jessica McDonald: Nous examinons activement tous ces éléments dans le cadre de notre analyse stratégique des besoins de nos clients et de la manière optimale d'utiliser le système que nous avons en place. Ces aspects ne sont aucunement des idées qui nécessitent une nouvelle réflexion; ils sont inclus dans nos travaux. Nous en tenons compte dans le cadre de notre analyse stratégique à Postes Canada. Je suis convaincue que certains de ces aspects feront partie de...

M. Majid Jowhari: Par exemple, avez-vous pris des mesures pour examiner la prestation de services un jour sur deux?

Mme Jessica McDonald: Certainement. Comme je l'ai mentionné, il y a un secteur très actif à Postes Canada qui se penche sur les options stratégiques: les besoins de nos clients, l'utilisation actuelle de nos actifs, les endroits où nous investirons en vue d'étendre notre réseau, ce que cela représente en temps d'inactivité dans certaines de nos installations et la façon de pouvoir tirer profit plus efficacement de l'ensemble de notre système. Que ce soit la prestation de services un jour sur deux, la livraison en fin de semaine ou l'une des autres possibilités, nous tenons toujours compte de ces éléments dans notre analyse stratégique à Postes Canada.

Je présume que certains de ces éléments et peut-être d'autres idées seront soulevés dans nos discussions en vue de conclure une nouvelle convention collective, et j'espère que nous aurons d'autres discussions créatives et d'autres idées sur la façon de tirer profit de notre système et d'aider nos employés à réussir à continuer de répondre aux besoins en constante évolution de nos clients.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Il vous reste 30 secondes. Acceptez-vous que nous passions au prochain intervenant?

M. Majid Jowhari: Oui.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Parfait.

M. Majid Jowhari: J'imagine que c'était une manière subtile de me faire comprendre le message.

Des voix: Ha, ha!

M. Majid Jowhari: D'accord. J'ai compris le message. Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Masse, vous avez trois minutes.

M. Brian Masse: Merci, madame la présidente. J'aimerais notamment parler d'Amazon.

En ce qui a trait à la prestation des services postaux, Postes Canada a élaboré une très bonne stratégie en mettant l'accent sur des marchés qui ne sont peut-être pas rentables, comme les petites collectivités, mais la société d'État le fait tout de même en raison des principes qui sous-tendent Postes Canada et d'une idéologie qui tient compte des Canadiens et qui ne mise pas seulement sur les résultats nets.

Ce qui est intéressant, c'est qu'Amazon est en concurrence actuellement pour l'obtention d'énormes subventions publiques aux États-Unis ou au Canada, et ce sera l'un de vos principaux concurrents. Pouvez-vous me dire comment Postes Canada adaptera son plan d'affaires si Amazon reçoit d'énormes subventions publiques?

Que cela se fasse au Canada ou aux États-Unis, il ne fait aucun doute que les autorités municipales, provinciales, étatiques ou peut-être même fédérales dans le cas des États-Unis affecteront des fonds pour rendre le tout possible. Cela peut prendre la forme d'investissements dans l'infrastructure routière ou la formation. Avez-vous réfléchi à cette situation? Votre concurrent recevra une aide considérable qui proviendra fort probablement du Trésor public.

Mme Jessica McDonald: Je m'excuse. Je ne veux pas prendre plus de votre temps, mais j'aimerais que vous m'expliquiez ce que vous voulez dire lorsque vous affirmez qu'Amazon reçoit des subventions directes du Trésor public.

M. Brian Masse: Oui. Actuellement, aux États-Unis et au Canada, Amazon s'attend à recevoir de l'argent des autorités municipales, étatiques, provinciales ou même fédérales. Votre concurrent recevra un fort apport en capital qui le rendra plus concurrentiel par rapport à vous. Y avez-vous réfléchi? C'est peut-être trop tôt pour le faire, mais n'empêche que, si Amazon décide de s'établir quelque part, lorsque ce sera le cas, l'entreprise recevra fort probablement une généreuse aide provenant des poches des contribuables de cette région et non du secteur privé. Vous devrez rivaliser avec cela.

● (1200)

Mme Jessica McDonald: Je comprends. Vous parlez de rivaliser avec cela.

M. Brian Masse: Oui.

Mme Jessica McDonald: Je ne veux pas faire de commentaires ou émettre d'hypothèses concernant la décision que des autorités pourraient prendre concernant ce dont vous parlez et des subventions en ce sens.

M. Brian Masse: Non. N'empêche que cette entreprise vous fera concurrence.

Mme Jessica McDonald: Eh bien, c'est un client. Comme vous le soulignez et comme un autre membre du Comité l'a aussi fait, cette entreprise assure la prestation à certains égards de ses propres services de livraison, et nous voulons continuer d'être le numéro un des colis. Nous avons là une relation intéressante. D'un côté, nous avons un important client qui détient une imposante part du commerce en ligne dans le monde, y compris la livraison; de l'autre, cette entreprise représente aussi une part importante de notre clientèle pour la livraison de colis, soit un secteur très important pour nous.

Même si nous nous assurons d'être souples et intelligents dans notre relation avec Amazon, nous sommes conscients que cette entreprise est motivée par ses propres intérêts commerciaux. Nous devons être assez futés pour déterminer la façon de nous assurer de répondre à ses besoins tout en nous assurant d'utiliser notre propre système de façon à ce que nos clients et les siens souhaitent davantage continuer de faire affaire avec nous que de s'occuper eux-mêmes de la prestation de ces services.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup, madame McDonald, et félicitations.

Voilà qui conclut cette partie de la réunion. Je vais suspendre nos travaux quelques minutes.

Merci.

● (1200)

(Pause)

● (1200)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Chers collègues, veuillez prendre vos places.

Nous accueillons M. Alexander Jeglic, l'ombudsman de l'approvisionnement.

Bienvenue au Comité. Je crois comprendre que vous avez un exposé. Allez-y. Vous pouvez commencer votre exposé.

[*Français*]

M. Alexander Jeglic (ombudsman de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement): Je vous remercie, madame la présidente et honorables députés, de cette invitation. Je suis honoré d'être ici aujourd'hui pour prendre part à cette discussion.

[*Traduction*]

Je m'appelle Alexander Jeglic et je suis l'ombudsman de l'approvisionnement depuis le 3 avril, soit depuis exactement deux semaines aujourd'hui.

Dès mon premier jour de travail, j'ai pu constater que mon bureau était composé d'un personnel de qualité qui travaille fort à répondre aux questions et aux préoccupations des fournisseurs canadiens et qui s'efforce de promouvoir l'équité, l'ouverture et la transparence dans l'approvisionnement du gouvernement fédéral.

Je suis fier d'avoir été pressenti pour diriger cette organisation à laquelle on accorde valeur et confiance.

● (1205)

[*Français*]

Je crois comprendre que le Comité voulait faire ma connaissance, puisque je viens d'être nommé au poste d'ombudsman. Permettez-moi donc de vous fournir quelques renseignements sur mon expérience antérieure, mes études et ma formation.

[*Traduction*]

Avant de me joindre au Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, j'étais avocat général, coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels et, plus récemment, secrétaire général de Partenariats public-privé ou PPP Canada Inc.

PPP Canada était une société d'État fédérale créée pour améliorer la réalisation d'infrastructures tout en améliorant la valeur ajoutée, le respect des échéanciers et l'imputabilité envers les contribuables canadiens grâce à des partenariats public-privé. À PPP Canada, j'ai fourni des conseils juridiques et stratégiques sur les processus d'approvisionnement pour les grands projets d'infrastructure, principalement à un poste de surveillance.

Avant de me joindre à PPP Canada, j'ai travaillé à la Corporation commerciale canadienne, une autre société d'État fédérale, à titre de conseiller juridique principal. À la CCC, j'ai aidé à rédiger des documents d'invitation à soumissionner à des projets de complexité variable et j'ai fourni des conseils juridiques sur le processus d'approvisionnement jusqu'à l'attribution du contrat. À la suite de l'attribution du contrat, j'étais également chargé de la résolution des différends liés à la gestion des contrats.

Au cours de mes six années et plus à la Corporation commerciale canadienne, j'ai eu la chance de jouer une multitude de rôles différents, notamment ceux de rédacteur, d'évaluateur et de conseiller. Chacun de ces rôles m'a permis de mieux comprendre tous les aspects du processus d'approvisionnement et les problèmes qui leur sont associés.

Alors que je travaillais à la Corporation commerciale canadienne et à PPP Canada, j'ai enseigné le règlement des différends et la négociation au Collège Algonquin et le droit de l'approvisionnement dans le cadre du programme de droit de premier cycle à l'Université Carleton. À l'Université Carleton, mes six années d'enseignement m'ont donné l'occasion d'établir des liens avec les étudiants et d'aider à préparer et à outiller les futurs professionnels dans le domaine de l'approvisionnement.

[*Français*]

Avant de me joindre à la Corporation commerciale canadienne, j'ai travaillé pour le ministère de la Justice au sein de la Direction générale des affaires juridiques du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, maintenant Affaires mondiales Canada.

Aux services juridiques, j'ai eu l'occasion de contribuer à la rédaction et à l'examen des documents d'invitation à soumissionner, de participer aux débreffages des fournisseurs et de régler les différends liés aux contrats en cours.

[*Traduction*]

Avant de travailler pour le ministère de la Justice, j'ai travaillé à Washington pour l'Australian Trade Commission en tant que gestionnaire du développement des affaires et conseiller en commerce international. À ce poste, j'ai fait partie de l'équipe « Selling to the U.S. Government » qui a été créée à la suite du nouvel accord de libre-échange entre l'Australie et les États-Unis. Mon rôle m'a permis d'aider les entreprises australiennes à recenser les possibilités d'approvisionnement au niveau fédéral et des États, et à faire les soumissions en conséquence. Cela m'a permis d'en apprendre beaucoup sur l'approvisionnement et de constater par moi-même les défis auxquels font face les fournisseurs.

Avant cela, j'ai travaillé pour la Chicago International Dispute Resolution Association à Chicago, en Illinois. L'association offre une plateforme pour résoudre les différends commerciaux transnationaux dans un environnement neutre idéal pour la médiation et l'arbitrage. À ce poste, j'étais principalement responsable de la sensibilisation, de la recherche et de la facilitation des réunions mensuelles. J'ai acquis des compétences qui continuent de m'aider à désamorcer avec succès les différends contractuels.

En ce qui a trait à mon éducation et ma formation, j'ai obtenu un certificat en droit international à la Faculté de droit de l'Université Loyola à Chicago. J'ai terminé mes études de premier cycle ici, à l'Université Carleton à Ottawa, où j'ai obtenu un baccalauréat en droit avec une concentration en droit des affaires.

[*Français*]

Je suis très fier d'être diplômé de l'Université Carleton et de continuer à redonner quelque chose à la communauté de l'Université par l'entremise du programme de mentorat.

Je crois sincèrement que mon expérience, mes études et ma formation m'ont donné une perspective globale et m'ont bien préparé à mon rôle d'ombudsman de l'approvisionnement. Je suis persuadé que mon point de vue me permettra d'avoir une vision objective et impartiale des approches actuelles utilisées en approvisionnement fédéral.

[*Traduction*]

Cela me donne aussi une appréciation juste de l'expérience des fournisseurs canadiens qui essaient de naviguer dans le processus d'approvisionnement fédéral, puisque j'ai essentiellement été « de l'autre côté de la clôture ».

Bien que ce soit très tôt dans mon mandat, j'ai déjà commencé à avoir une bonne idée de mes priorités.

Premièrement, mon objectif est de permettre à mon bureau de se concentrer sur les activités essentielles de mon mandat législatif d'une manière simple, efficace et transparente.

Cela s'applique aux examens des plaintes des fournisseurs, aux examens des pratiques d'approvisionnement des ministères et aux services de règlement des différends contractuels que nous offrons. Je veux augmenter le nombre d'informations que nous diffusons aux fournisseurs, aux ministères et aux autres parties intéressées dans le domaine de l'approvisionnement.

● (1210)

[*Français*]

En plus de la transparence, je veux mettre l'accent sur le principe de simplification. L'approvisionnement proprement dit est, par sa nature même, très complexe. Les fournisseurs doivent être clairement informés de ce que l'acheteur recherche, de la façon dont leurs propositions seront évaluées et de la façon dont l'offre retenue sera sélectionnée. Cela peut être très détaillé, mais c'est souvent nécessaire afin d'assurer l'équité, l'ouverture et la transparence. Je crois fermement que les organisations fédérales doivent profiter de toutes les occasions de simplifier l'approvisionnement.

[*Traduction*]

La simplification aidera à répondre aux préoccupations que mon bureau continue d'entendre de la part des fournisseurs et des fonctionnaires fédéraux puisque souvent on nous dit que l'approvisionnement fédéral est trop compliqué, long et bureaucratique.

Ce ne sera pas une tâche facile, et en commençant mon mandat d'ombudsman de l'approvisionnement, j'ai l'intention d'encourager et de promouvoir les efforts qui contribuent à la simplification de l'approvisionnement fédéral.

Je crois aussi que mon bureau a beaucoup à offrir quant aux règlements des différends qui surviennent parfois après l'attribution des contrats.

Lorsque les entreprises canadiennes et les ministères fédéraux s'enlisent dans de longs conflits et litiges, personne n'en profite, et encore moins les contribuables. La nature coopérative du règlement extrajudiciaire des différends fournit des résultats plus rapides et davantage de flexibilité aux deux parties et représente un outil efficace pour remettre les contrats sur les rails, fournir les biens et services et payer les fournisseurs.

Mon bureau a connu du succès dans la prestation de services de règlement et de médiation des différends. J'aimerais qu'un plus grand nombre d'organisations et de fournisseurs à l'échelle du pays tirent parti de ce service.

[*Français*]

On n'a pas toujours besoin d'un processus formel de résolution des conflits. Mon bureau a fait de l'excellent travail pour résoudre les problèmes sans utiliser de processus formel. Bien que ces cas ne figurent pas dans nos statistiques officielles, j'ai l'intention de continuer à les promouvoir et à les appuyer, car ils sont conformes aux principes de simplicité et d'utilité que défend le Bureau que je représente.

[*Traduction*]

Finalement, je chercherai également à augmenter l'expertise de mon bureau en matière d'approvisionnement en effectuant des analyses approfondies et plus complètes des questions liées à ce domaine. Cela nous permettra de mieux saisir la provenance des enjeux qui mènent les fournisseurs à contacter mon bureau. Dans le but d'être transparent, les résultats de nos recherches seront diffusés aussi largement que possible.

Nous serons alors plus en mesure de contribuer à la résolution d'enjeux avant que ceux-ci ne deviennent des plaintes formelles, ce qui aura pour effet de simplifier le processus davantage. Mon bureau est bien placé pour remplir ce rôle compte tenu de la rétroaction que nous recevons au sujet de l'approvisionnement fédéral, y compris les bonnes et moins bonnes pratiques que les fournisseurs et les fonctionnaires fédéraux portent à notre attention.

Nous avons en main beaucoup d'information à communiquer, et je chercherai les occasions de le faire dans l'avenir, dans le cadre de consultations avec nos intervenants, de participation à des conférences portant sur l'approvisionnement et de rencontres avec les décideurs fédéraux, afin de présenter mon point de vue.

Je reviendrai avec plaisir au Comité dans le futur afin de vous parler de mes quatre priorités: la transparence, la simplification, l'augmentation des services de résolution de conflits, ainsi que le développement et la diffusion des connaissances.

[*Français*]

En terminant, j'aimerais remercier les membres du Comité de m'avoir donné l'occasion de m'adresser à eux et de répondre à toutes les questions qu'ils pourraient vouloir poser.

Je vous remercie.

[*Traduction*]

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Nous allons commencer la première série de questions de sept minutes par M. Ayoub.

M. Ramez Ayoub (Thérèse-De Blainville, Lib.): Merci, madame la présidente.

Merci, monsieur, d'être venu témoigner. Je vous félicite de votre nomination.

M. Alexander Jeglic: Merci.

M. Ramez Ayoub: Je vais vous poser mes questions en français.

[*Français*]

M. Alexander Jeglic: D'accord.

Pour être certain de bien comprendre, je vais écouter l'interprétation.

[*Traduction*]

M. Ramez Ayoub: Je suis heureux de vos réponses en français. Merci beaucoup.

[*Français*]

Vous avez abordé plusieurs aspects de vos priorités. Cependant, selon le Plan ministériel de 2017-2018 de Services publics et Approvisionnement Canada, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement a le devoir d'être indépendant.

Comment voyez-vous cette indépendance jumelée à la transparence envers les autres ministères du gouvernement? Que pourriez-vous améliorer comparativement à ce qui se faisait par le passé?

En tant qu'ombudsman, quel leadership aimeriez-vous appliquer en ce qui a trait à l'indépendance et à la transparence?

M. Alexander Jeglic: Si vous êtes d'accord, je vais répondre à la question en anglais.

● (1215)

[*Traduction*]

Pour ce qui est de l'indépendance, c'est une bonne question. C'est une des principales préoccupations que j'avais en assumant ce rôle, car il y a des liens entre le bureau de l'ombudsman et le ministère, alors je tenais à m'assurer que néanmoins, pour les aspects théoriques aussi bien que pratiques, cette indépendance soit maintenue. Je peux vous assurer, même si je ne suis en poste que depuis deux semaines, que cette indépendance est bel et bien maintenue.

En ce qui concerne notre rôle, le mandat est le même, et le ministère n'a pas de mécanisme de surveillance. Le ministère n'intervient pas dans notre rôle. C'est uniquement pour des questions administratives, comme les technologies de l'information et les ressources humaines, que le ministère a des liens directs avec le bureau de l'ombudsman. Pour ce qui est de l'établissement des priorités, donc, le bureau est libre d'établir ses propres priorités sans l'intervention du ministère.

Au sujet de ce que je peux faire pour accroître l'indépendance, encore une fois, j'ai l'intention de miser notamment sur la transparence. La transparence est un élément fondamental à la base même du bureau de l'ombudsman. C'est pourquoi nous avons maintenant l'intention de publier, dans le cadre de l'examen des plaintes, un document plus complet, comprenant des facteurs qui ne sont pas publiés à l'heure actuelle. Il y aura donc une surveillance externe qui ira au-delà du ministère.

[*Français*]

M. Ramez Ayoub: Vous dites vous-même qu'il faut garder son indépendance, et je le conçois et l'accepte. Cependant, y a-t-il un mécanisme avec lequel vous seriez à l'aise et qui vous permettrait d'avoir cette indépendance, tant de votre côté que de celui de la ministre? J'entends par là une indépendance qui ne se limite pas au fait que personne ne regarde au-dessus de votre épaule pour vous dire les priorités auxquelles il faut travailler.

Vous venez d'être nommé et nous vous souhaitons longue vie à ce poste. Maintenant, y a-t-il une certaine structure dans laquelle nous pouvons avoir confiance en tant que législateurs?

[*Traduction*]

M. Alexander Jeglic: Oui, tout à fait. Il y a en fait un document en place. Il s'agit d'un protocole d'entente qui prévoit exactement où, quand et comment les deux entités vont interagir, et l'indépendance est l'avant-dernier point dans le protocole. Elle est mentionnée noir sur blanc, alors que je sois ici ou non, cette indépendance existe, et elle existait déjà avant mon arrivée.

[*Français*]

M. Ramez Ayoub: D'accord.

Dans vos remarques d'ouverture, vous avez dit ne pas vouloir toujours utiliser le processus officiel. D'après ce que j'ai pu comprendre, dans certains cas, c'est plus facile d'y aller directement. Or cette façon de faire ne laisse pas de traces dans un rapport.

Comment allez-vous assurer une transparence tout en utilisant un processus qui est efficace dans certains cas, mais pas dans d'autres? Pouvez-vous développer davantage ce sujet?

[*Traduction*]

M. Alexander Jeglic: En ce qui concerne le processus informel, mes propos dans ma déclaration ont sans doute été mal compris. L'information n'est pas consignée à l'heure actuelle. Lorsqu'une plainte est résolue de manière informelle, elle ne figure pas dans les statistiques officielles; toutefois, cela changera au cours de mon mandat de cinq ans. Nous les consignerons, et c'est en parfaite harmonie avec notre objectif de transparence.

M. Ramez Ayoub: C'est rassurant. Merci beaucoup. Je comprends très bien maintenant.

C'est tout pour moi.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Quelqu'un veut-il utiliser son temps? Il lui reste une minute et demie.

Monsieur Peterson.

M. Kyle Peterson: Je vais sauter sur l'occasion et prendre la minute et demie qui reste.

Je vais aborder un point brièvement. J'étofferai lorsque mon tour viendra. Au sujet du processus de règlement extrajudiciaire des différends, pouvez-vous me dire quelle forme cela prendra et quel contrôle vous aurez à cet égard? J'entrerai dans les détails lorsque mon tour viendra de poser des questions.

M. Alexander Jeglic: Encore une fois, je ne veux pas critiquer le règlement, mais il exige actuellement le consentement des deux parties. La plupart du temps, il semble que le consentement soit établi seulement au moment où le différend se manifeste.

Habituellement, voici comment cela fonctionne. Un contrat fait l'objet d'un différend, et l'une des parties — le fournisseur habituellement — contacte le bureau de l'ombudsman. L'ombudsman examine la plainte à la lumière du règlement. Si la plainte respecte les critères réglementaires, le bureau demande le consentement de l'autre partie. Si l'autre partie est d'accord, on a recours au mécanisme de facilitation ou à la navette diplomatique. Si la navette diplomatique ne donne pas de résultat, la médiation est alors le dernier recours. Encore une fois, tout se fait avec l'accord des deux parties.

À ce moment-là, si les parties ne s'entendent pas, le processus a échoué, mais je dirais que dans 23 des 25 fois où on a eu recours au règlement extrajudiciaire des différends, la plainte a été résolue, soit par l'entremise de la facilitation ou de la médiation.

M. Kyle Peterson: Merci de cette précision.

● (1220)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Nous passons à M. McCauley. Vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley: Merci, madame la présidente. Je n'aurai pas besoin des sept minutes au complet.

Je vous félicite pour votre nomination. Je serai heureux de travailler avec vous. Vous vous êtes donné un excellent plan.

M. Alexander Jeglic: Merci.

M. Kelly McCauley: Vous savez sans doute que nous menons une étude sur les marchés publics pour les petites entreprises. On entend parler uniquement du cauchemar que cela représente pour elles et du fait que le gouvernement le veut ainsi. Je ne parle pas ici du présent gouvernement ou de l'ancien, mais de la difficulté que représente le processus pour le Canadien moyen qui veut soumissionner, alors je suis heureux que vous nous en parliez.

Je suis conscient que votre capacité de changer les choses est limitée, mais je me demande ce que vous pouvez faire pour simplifier le processus de soumission.

M. Alexander Jeglic: Je vous remercie. Je comprends les limites. Nous sommes limités en fin de compte par notre mandat, mais même à l'intérieur de notre mandat, je pense que nous avons un rôle à jouer pour simplifier le processus.

Au sujet des documents, j'ai demandé au ministère simplement d'être consulté quand on envisage d'apporter des changements, soit d'être consulté d'une manière proactive afin que nous puissions intervenir au besoin. C'est ce que nous avons demandé, et jusqu'à maintenant, la ministre s'est montrée ouverte à cette demande.

Au sujet des simplifications que nous pouvons apporter, j'ai suggéré que cela s'applique aux échanges, aux rapports, aux présentations et à la recherche. Il y a du jargon dans tout cela et ce jargon se retrouve dans les documents sur lesquels nous devons faire rapport au bout du compte. Cela étant dit, il est important que nous parlions aux entités que nous représentons, soit la communauté des fournisseurs et la communauté des acheteurs gouvernementaux, et nous devons le faire de façon claire. Au bureau de l'ombudsman, je pense que nous pouvons être plus clairs et plus directs dans nos communications.

De plus, nous devrions examiner nos processus internes pour nous assurer que nous avons le bon nombre de personnes qui examinent les bons enjeux au bon moment. Encore une fois, je ne pense pas que des changements fondamentaux s'imposent. Le bureau a été créé il y a 10 ans. C'est en fait un bon moment pour regarder en arrière, sur la décennie écoulée. Je pense que les membres du Comité seront d'accord avec moi pour dire que le bureau a fait un travail exceptionnel dans cette courte période. Mes trois prédécesseurs ont fait un travail exceptionnel...

M. Kelly McCauley: J'avais un commentaire à ce propos. Votre prédécesseur temporaire, qui a été en poste longtemps, et ses adjoints ont accompli un travail phénoménal, et je les respecte beaucoup. J'espère que certains d'entre eux sont encore en poste.

M. Alexander Jeglic: Oui, exception faite de M. Leraci, qui, je suis d'accord avec vous, a fait un travail fantastique, les hauts fonctionnaires restent tous au bureau pendant mon mandat de cinq ans.

M. Kelly McCauley: C'est merveilleux. Je n'ai rien d'autre à ajouter, si ce n'est, comme je l'ai mentionné, que nous effectuons une étude sur les petites entreprises, et que si vous voulez nous faire parvenir un mémoire, faites-nous-le parvenir, ainsi que vos idées, le plus rapidement possible, car notre étude tire à sa fin. Nous vous en serions reconnaissants.

M. Alexander Jeglic: Merci beaucoup.

M. Kyle Peterson: D'ici la fin de la journée.

M. Kelly McCauley: Oui, d'ici 12 h 30.

Des voix: Oh, oh!

M. Kelly McCauley: Je n'ai pas d'autre question. Félicitations, encore une fois. Nous avons hâte de travailler avec vous, et nous sommes heureux de ce que nous entendons jusqu'à maintenant.

M. Alexander Jeglic: Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Kelly, avez-vous des questions?

M. Pat Kelly: Non, je n'ai pas de questions.

Comme M. McCauley, j'aimerais vous féliciter de votre nomination. Nous serons heureux de vous revoir et d'entendre vos commentaires.

M. Alexander Jeglic: Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Masse, vous avez sept minutes.

M. Brian Masse: Merci, madame la présidente, et félicitations, monsieur.

Vous avez un mandat de cinq ans. Je ne sais pas si vous vous fixez des objectifs personnels au travail. Vous êtes-vous fixé des objectifs que vous aimeriez atteindre au bout de vos cinq ans? Pourriez-vous nous en parler?

M. Alexander Jeglic: Je vais certainement me concentrer sur des cycles de planification de un, trois et cinq ans au cours du mandat. La première année porte sur l'aspect stratégique: nous avons besoin de réalisations tangibles pour nous amener à la fin des cinq ans. Mais ce que vous voulez savoir plutôt, c'est ce que je m'attends d'avoir atteint au bout des cinq ans.

M. Brian Masse: Oui.

M. Alexander Jeglic: Je pense que les résultats les plus tangibles seront liés au règlement extrajudiciaire des différends, ou RED. À l'heure actuelle, nous n'avons pas une équipe dédiée à ces dossiers et l'expertise nécessaire dans le domaine. J'envisage donc de stimuler systématiquement le nombre de RED. Cela ne veut pas dire que nous allons créer de nouveaux différends qui exigent des services de RED. Il s'agit simplement d'un repositionnement de notre offre de services dans l'environnement actuel.

Nous sommes en train d'accroître notre expertise à l'interne. En parallèle, nous examinons ce que nous pourrions faire pour rendre les services de RED accessibles à un plus grand nombre d'intervenants. Nous espérons que le volume aura augmenté d'ici la troisième année, et d'ici la cinquième année, nous espérons avoir une équipe spécialisée dans ces services. C'est un résultat tangible d'ici cinq ans.

● (1225)

M. Brian Masse: Croyez-vous que cela aura un effet positif sur le moral des employés? Qu'attendez-vous des gens qui seront à bord avec vous?

M. Alexander Jeglic: C'est une bonne question. Pour être honnête, une des choses que je voulais faire en prenant ce nouveau poste était de rencontrer tous les employés individuellement. J'ai eu la chance d'en rencontrer environ 75 %. Ce que j'entends, c'est qu'ils sont vraiment emballés par ce que je leur propose, et c'est ce dont je vous ai parlé aujourd'hui, soit la simplification, la transparence, le développement et la diffusion des connaissances, et la croissance des services de RED.

Un des aspects les plus emballants semble être le développement des connaissances, car très souvent, comme nous sommes restreints par les faits de la plainte, nous ne pouvons pas élargir les recherches de l'exposé de position, mais si le développement et la diffusion des connaissances deviennent un élément de base dans l'application de notre mandat, je pense qu'on éliminera certaines restrictions liées aux faits devant nous. Nous pourrons aller au fond des choses pour mieux comprendre les principaux enjeux récurrents, année après année, et quand on nous demandera un exposé de position sur une étude, par exemple, nous serons en mesure de la produire rapidement.

M. Brian Masse: Très bien.

Il ne me reste qu'une autre question, en fait, et j'aimerais savoir comment vous pouvez travailler avec les autres ministères pour les encourager à voir leur rendement par la lorgnette de l'approvisionnement. Je sais que ce n'est pas pour vous une responsabilité directe, mais nous avons tellement d'entreprises canadiennes, en particulier des petites et moyennes, qui sont en contact avec d'autres types de ministères et organismes qui ne connaissent pas ou n'ont pas les outils pour les encadrer ou leur communiquer les conseils ou les connaissances que vous allez découvrir. Allez-vous faire quelque chose en ce sens?

Je viens d'une région où est implanté le secteur automobile. Nous avons fait la transition un peu vers l'aérospatial, les instruments médicaux, entre autres choses, mais la confusion règne parfois entre les ministères sur ce qui est offert, ce qui est disponible, et cela peut avoir des répercussions sur tout.

M. Alexander Jeglic: Oui, et à cet égard, nous sommes en communication avec divers ministères. Nous nous percevons beaucoup comme une ressource. Il faut établir des liens.

Si un ministère n'est pas au courant des pratiques exemplaires d'un autre ministère, c'est notre devoir de faire en sorte que ces deux ministères se parlent. Bien sûr, SPAC constituerait un centre d'excellence dans les pratiques d'approvisionnement, mais pas nécessairement dans les autres domaines. Nous serions alors au courant de ces pratiques dans nos interactions avec les autres ministères, et nous serions en mesure d'établir des liens dans ce cas.

M. Brian Masse: Merci, madame la présidente. C'est tout pour mes questions.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci, monsieur Masse.

Monsieur Peterson, vous avez sept minutes.

M. Kyle Peterson: Merci d'être là. Je vais continuer avec mes questions sur les processus. Comme je suis avocat et que j'ai moi aussi passé un certain temps à m'occuper des litiges en matière de marchés, je suis heureux de voir les avocats tirer leur épingle du jeu. Je suis toujours fier de dire qu'il y a encore de l'espoir pour les avocats dans notre société.

Des voix: Oh, oh!

M. Kyle Peterson: Je regarde le rôle que doit jouer votre bureau et je constate qu'il comporte de nombreuses facettes. D'un côté, vous devez examiner les plaintes, et de l'autre, on vous demande également d'examiner l'équitabilité des processus, etc. Les plaintes sont nécessairement présentées par un plaignant. C'est ce qui déclenche le processus. En ce qui concerne la partie de votre mandat qui n'a pas à voir avec les plaintes, comment sont choisis les processus dont vous examinez l'équitabilité?

M. Alexander Jeglic: Dans la perspective de l'examen des pratiques en matière d'approvisionnement, nous misons beaucoup sur la méthode de l'analyse environnementale. C'est une mesure complexe. Encore une fois, je dois réitérer ceci... J'en suis à ma deuxième semaine, alors je ne voudrais pas dire de fausseté sur la façon dont les choses se font concrètement. Je me contenterai de dire que c'est un système qui tient la route. Ils examinent les choses de façon très large en essayant de voir s'il y a eu des audits, quels sont les problèmes qui ont été signalés, à quand remonte le dernier audit, la possibilité qu'il y ait des problèmes concernant les nouvelles, et quels sont les cinq problèmes les plus importants que nous avons constatés en tant que bureau depuis un an, trois ans et cinq ans.

Il faut ensuite compiler tous ces renseignements en fonction des matrices des ministères qui sont les plus souvent enclins à produire des biens. Évidemment, pour avoir le plus d'impact possible, il faut cerner les ministères qui sont concrètement responsables de la majeure partie de l'approvisionnement. La compilation terminée permet de voir la matrice, et les données analytiques permettent d'établir si des examens des pratiques sont justifiés.

M. Kyle Peterson: C'est bon à savoir.

Votre compétence s'applique-t-elle à tous les ministères fédéraux?

M. Alexander Jeglic: Non, pas à tous — il y en a une centaine. Nous ne nous mêlons pas du Service canadien du renseignement de sécurité, de la Chambre des communes et du Sénat.

M. Kyle Peterson: D'accord, mais vous jouissez de toute évidence d'un vaste champ d'application.

Une plainte concernant l'octroi d'un marché est assujettie à un seuil financier, à un montant minimum.

● (1230)

M. Alexander Jeglic: C'est exact.

M. Kyle Peterson: Il me semble bas. Je ne sais pas si cela est le fruit de votre évaluation ou si vous avez eu l'occasion d'examiner cela au cours de vos deux semaines à ce poste. Pensez-vous que ce seuil devrait être plus élevé? Avez-vous des observations à formuler à cet égard?

M. Alexander Jeglic: La question du seuil est quelque chose qui revient avec une certaine régularité, mais pour ce qui est de comprendre la dynamique qui existe entre le bureau de l'ombudsman et le Tribunal canadien du commerce extérieur, le TCCE, je crois qu'il est très important que ces deux instances soient complémentaires. La structure est prévue pour empêcher le choix de l'instance avec qui l'on aura affaire. Ces seuils nous placent en dessous des seuils couverts par les accords de libre-échange. Les accords de libre-échange sont couverts par le TCCE, qui fait un travail d'arbitrage formidable. Par conséquent, le bureau de l'ombudsman est nécessairement en deçà de ces seuils.

M. Kyle Peterson: Sinon, il y aurait chevauchement. Y a-t-il, oui ou non, une situation où quelqu'un pourrait choisir son instance de prédilection? Il n'aurait qu'à faire ce choix, puis il lui serait impossible d'utiliser l'autre.

M. Alexander Jeglic: À ce que je sache, il n'est pas possible de choisir.

M. Kyle Peterson: D'accord. Vous n'êtes peut-être pas en poste depuis suffisamment longtemps pour le savoir.

Vous pouvez examiner l'administration d'un marché de n'importe quel montant. Que signifie l'« administration du marché » pour le Canadien moyen? Que faut-il comprendre lorsqu'on lit cela? Aussi, quels pouvoirs cela donne-t-il à votre bureau? J'ai l'impression que ces pouvoirs pourraient être très vastes.

M. Alexander Jeglic: Par souci de clarté, votre question porte-t-elle sur le troisième volet?

M. Kyle Peterson: Je ne sais pas exactement de quel volet il s'agit. C'est celui qui vous permet d'examiner n'importe quelle plainte portant sur l'administration d'un marché.

M. Alexander Jeglic: Exactement, sauf que cela ne nous permet pas d'examiner les conditions d'un marché, alors nous sommes passablement limités à cet égard. À vrai dire, ce que nous avons découvert, c'est que cela nous permet essentiellement de contrôler si un paiement a été fait ou non. C'est une disposition pour forcer le paiement de la part du...

M. Kyle Peterson: En fait, c'est un pouvoir très restreint.

M. Alexander Jeglic: Vous avez raison, c'est un pouvoir très restreint.

M. Kyle Peterson: Il pourrait être vaste...

Vous avez parlé un peu d'indépendance. Vous êtes satisfait de la structure actuelle puisqu'elle vous permet de conserver votre indépendance, mais votre bureau doit aussi être neutre. Quels partis pris ou quelles perspectives subjectives amenez-vous à ce rôle? Aussi, comment essayez-vous de prendre vos distances et de rester neutre lorsque vous avez affaire à des parties concurrentes?

M. Alexander Jeglic: C'est une très bonne question. Je crois que l'avantage que j'ai, c'est le fait que je ne suis pas un bureaucrate de carrière qui arrive de Services publics et Approvisionnement Canada. Je crois que cela me permet de voir le monde d'une autre façon.

Des voix: Oh, oh!

M. Alexander Jeglic: Je ne cherchais pas à dénigrer quoi que ce soit.

Avec mon expérience, je crois avoir touché à une variété d'aspects concernant les processus d'approvisionnement. Tout d'abord, j'ai travaillé dans le domaine de la supervision à PPP Canada, puis j'ai été un acteur, un conseiller, un rédacteur et un évaluateur. Je peux donc envisager ces questions sous différents angles. En tant qu'enseignant à l'Université Carleton, j'ai abordé la question des ressources humaines. Je peux voir concrètement les bouquets de compétences qui sont mis de l'avant par rapport aux besoins qui existent dans le milieu de l'approvisionnement, et je crois effectivement qu'il y a des lacunes. Par conséquent, je veille à ce que mon cours soit fondé sur une approche pragmatique afin d'assurer que les compétences qu'acquerront ces étudiants de premier cycle leur permettront concrètement d'accéder à une carrière dans le milieu de l'approvisionnement.

Enfin, en ce qui concerne les modes substitutifs de résolution des litiges, lorsque j'étais à la Chicago International Dispute Resolution Association, je me suis intéressé de près aux questions de médiation et d'arbitrage, ce qui, je le crois bien, couvre le dernier volet du mandat.

Je suis convaincu... Pardonnez-moi. J'ai omis de mentionner mon expérience au sein de la commission du commerce de l'Australie, qui m'a permis d'assumer la fonction de fournisseur et d'avoir par conséquent la perspective de l'autre. Plus précisément, je leur prêtais main-forte pour les soumissions et les offres soumises aux divers gouvernements américains, c'est-à-dire tant au gouvernement fédéral qu'à ceux des États.

M. Kyle Peterson: Tout à l'heure, lorsque j'ai eu la chance de vous poser une question, vous avez dit que les deux parties doivent être d'accord pour recourir à un mode substitutif de résolution de litige. Croyez-vous que cela va devenir une façon d'inciter les parties à se mettre d'accord? Diriez-vous plutôt que le système fonctionne très bien dans sa forme actuelle?

M. Alexander Jeglic: Pour être honnête, ce que j'aimerais, c'est que ce processus soit évoqué en amont afin d'arriver à un consentement avant qu'il y ait un litige. La majorité des gens qui travaillent dans l'application des modes substitutifs de résolution de litiges vous diront que lorsqu'un litige survient, il est très difficile d'obtenir un consentement. L'arrivée soudaine d'un litige fait en sorte que, du jour au lendemain, les parties ne se parlent plus de la même manière qu'au début du marché. S'il y avait moyen d'importer cette notion de consentement dans le jargon des marchés, je crois que c'est ce que je favoriserais.

M. Kyle Peterson: Il s'agirait peut-être d'établir que le simple fait de soumissionner un marché signifie que vous consentez au processus, ou quelque chose du genre. Est-ce que c'est ce que vous voulez dire?

M. Alexander Jeglic: Exactement.

M. Kyle Peterson: Je crois que c'est tout pour moi, madame la présidente.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci.

Quelqu'un a-t-il une question à poser?

Monsieur Drouin, allez-y.

M. Francis Drouin: Je n'ai peut-être pas assez de questions pour remplir cinq minutes, mais l'une des plaintes que nous entendons fréquemment... Bien entendu, il y a ceux qui réussissent mal et qui seront facilement enclins à recourir à vos services. C'est comme la politique. Vous n'entendrez pas les politiciens se plaindre d'avoir obtenu trop de votes, mais vous allez parler de ceux qui n'en ont pas eu assez.

Pour ce qui est des plaintes des soumissionnaires retenus, de ceux qui décrochent le marché convoité, de ceux qui sont censés mettre en oeuvre tel ou tel programme ou un projet de TI — et Dieu sait combien il y a eu de projets de TI ratés au Canada —, l'une des plaintes que nous entendons c'est que notre façon de concevoir les marchés va essentiellement comme suit: vous acheter une Cadillac, mais vous voulez qu'elle ait des roues, alors cela va vous coûter plus cher; si vous souhaitez aussi qu'elle ait un volant, cela va faire grimper la facture à nouveau. Essentiellement, il s'agit de comprendre qu'un marché comporte certains éléments tout à fait fondamentaux.

Je vous parle de la nécessité de nous détourner des pratiques prescrites en matière de marchés ou des demandes de proposition habituelles et d'envisager un modèle qui serait davantage axé sur les résultats, et j'aimerais savoir ce que vous pensez de cela. Cela permettrait à l'État de jouir d'une flexibilité beaucoup plus grande en ce qui concerne le choix de ses fournisseurs. Comment évaluez-vous cela? Comment feriez-vous cela?

Encore une fois, je vous félicite pour vos nouvelles fonctions. Je sais que vous n'êtes là que depuis deux semaines, mais j'aimerais beaucoup entendre ce que vous avez à dire là-dessus. S'il est trop tôt pour vous prononcer maintenant, j'aimerais énormément vous en reparler d'ici deux ou trois mois.

● (1235)

M. Alexander Jeglic: Je peux vous donner mes premières impressions à ce sujet, mais je sais que le milieu de l'approvisionnement est rempli de nuances de gris. Les choses sont rarement tranchées, et je crois qu'avec un approvisionnement fondé sur les résultats, vous risquez de multiplier les nuances de gris. Le fait de ne pas opter pour une nuance de gris plus foncée ou pour une nuance de gris plus pâle, mais de viser carrément le milieu risque-t-il de rendre mon travail plus difficile? Cela risque-t-il de compliquer le rôle de l'ombudsman? Peut-être que oui, n'est-ce pas?

Encore une fois, il est trop tôt pour que je puisse me prononcer, mais c'est fondamentalement ma responsabilité. La neutralité associée à cette fonction exige que nous envisagions les choses à travers cette lorgnette afin de nous assurer que les résultats sont acceptables tant pour la communauté des fournisseurs que pour celle des acheteurs. Or, cette considération ne devrait pas en elle-même servir d'excuse pour ne pas s'intéresser à certaines de ces initiatives, car je pense qu'il est important d'expérimenter à l'étape de l'approvisionnement afin de trouver des alternatives susceptibles d'améliorer la productivité, de simplifier les choses et de donner de meilleurs résultats.

M. Francis Drouin: Très bien. J'imagine que si le gouvernement décidait d'aller de l'avant vers des modèles qui seraient davantage axés sur les résultats, vous sonderiez probablement votre propre expérience dans d'autres administrations ou ce que d'autres gouvernements font avec leurs ombudsmans en matière d'approvisionnement.

M. Alexander Jeglic: Absolument, et j'ai déjà joint mon homologue de l'Administration des services généraux des États-Unis. C'est une relation que j'aimerais encourager, question de mieux comprendre, dans une perspective internationale, combien d'ombudsmans sont dans un rôle similaire au mien. Cela me permettra aussi de prendre connaissance des problèmes auxquels ils doivent faire face — qu'ils soient semblables aux nôtres ou différents des nôtres — et de rapporter cette expérience au Canada.

M. Francis Drouin: C'est formidable. Merci et bonne chance.

M. Alexander Jeglic: Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur McCauley, vous avez la parole.

M. Kelly McCauley: J'ai une petite question à vous poser.

M. Peterson a parlé du plafond, de la limite. Tout ce qui est inférieur à ce plafond relève de vous, et tout ce qui le dépasse relève du règlement des différends.

M. Alexander Jeglic: C'est exact.

M. Kelly McCauley: Une bonne partie des marchés attribués aux petites entreprises dans l'ensemble du Canada pour la construction de ceci ou de cela sont relativement modestes, mais ils dépassent quand même votre seuil. Cependant, ils ne sont pas assez importants pour passer par la procédure beaucoup plus imposante du règlement des différends, procédure que je me retiendrai d'appeler « corvée ». Y a-t-il un entre-deux?

Devrions-nous essayer de trouver une façon de rendre ces services plus accessibles pour les petites entreprises ou pour les entreprises canadiennes — peut-être par l'intermédiaire de votre bureau ou du règlement des différends —, et d'éviter aux entreprises d'avoir à passer par toute la paperasse et tout le travail — je m'abstiendrai d'utiliser le mot « corvée » — associés à ce processus de plus grande envergure? D'ailleurs, je crois que ce processus serait mieux approprié pour... C'est ce qui s'est produit avec la poursuite concernant l'aéronef de recherche et de sauvetage à voilure fixe.

M. Alexander Jeglic: Je vous remercie pour cette question. Le simple fait que les marchés de ces entreprises ne s'accordent pas aux seuils leur donnant droit de porter plainte à notre bureau ne signifie pas que notre bureau ne peut pas leur fournir d'autres services. Le bureau peut toujours intervenir de façon non officielle en interpellant le ministère et en tentant d'« animer » une conversation entre ce dernier et les acheteurs ou fournisseurs concernés.

M. Kelly McCauley: Dans ce cas, quel serait le meilleur moyen de communiquer cette information à nos PME? C'est une chose que de dire que cette information est sur le site Web. Et pour ceux qui sont ici aujourd'hui, la chose est désormais sue. Que pouvons-nous faire pour mieux servir les Canadiens et les informer de l'excellent travail que fait votre bureau?

M. Alexander Jeglic: Je crois qu'il incombe au bureau de faire la promotion de ses activités. Nous faisons cela grâce à nos efforts de sensibilisation ciblés. Nous sommes présents aux colloques qui sont pertinents pour nous. Nous avons une programmation qui s'étend dans tout le pays. Nous essayons d'utiliser les médias sociaux autant que faire se peut, et, comme vous l'avez dit, il y a notre site Web. Voilà les différents points de contact que nous utilisons et que nous cherchons à optimiser.

Dans le cadre de notre perspective stratégique, nous allons examiner comment il sera possible de communiquer efficacement nos services afin de joindre un plus vaste auditoire. Encore une fois, j'exhorte les membres du Comité à venir en aide aux fournisseurs qui ont des problèmes et qui s'adressent à leur bureau de circonscription en leur vantant les services du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement.

M. Kelly McCauley: Merci beaucoup.

● (1240)

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Monsieur Jowhari.

M. Majid Jowhari: Merci.

Monsieur Jeglic, je vous félicite pour vos deux semaines en poste. J'ai été très impressionné par votre expérience et l'étendue de vos connaissances. Il est évident que vous êtes l'homme de la situation, et nous croyons que votre contribution sera des plus précieuses.

J'ai aussi été impressionné par le fait qu'après seulement deux semaines, vous avez déjà mis au point des plans d'un an, de deux ans et de cinq ans avec quatre priorités, et que vous vous intéressez déjà à la nécessité d'accorder une plus grande place aux modes substitutifs de résolution des différends. C'est d'ailleurs l'une des mesures que vous avez choisi de prioriser pour votre mandat de cinq ans. Le fait d'avoir accompli tout cela en moins de deux semaines mérite notre admiration.

Je veux vous poser une question. Je présume que vous devez avoir une étude concernant les capacités disponibles ou les capacités dont votre organisation aura besoin pour mettre en oeuvre vos priorités et les plans d'un an, de deux ans et de cinq ans dont vous avez parlé. J'aimerais vous entendre au sujet des capacités dont vous disposez pour mener à bien ce mandat.

M. Alexander Jeglic: Bien sûr. Permettez-moi d'abord d'apporter cette précision: les plans d'un an, de deux ans et de cinq ans émanent plutôt d'une vision à long terme. Ils ne sont pas définis de façon détaillée. Je ne voudrais pas aller au-delà de ce que j'ai fait en deux semaines. Je n'ai pas rédigé de version aboutie de ces plans. Cependant...

M. Majid Jowhari: Reconnaissez le mérite que l'on vous prête.

Des voix: Oh, oh!

M. Majid Jowhari: En ce qui concerne les capacités, pouvez-vous nous dire comment vous voyez les choses? Avez-vous les ressources qu'il vous faut?

M. Alexander Jeglic: Absolument. À vrai dire, c'est une question qui est très appréciée. Une partie du processus des entretiens individuels avec les membres du personnel consiste à évaluer les compétences dont nous disposons.

Je dois dire que c'est un personnel de calibre exceptionnel. Mes employés sont de vrais professionnels. Je me sens tout à fait en droit de vous dire cela en raison de l'information que j'ai pu obtenir des collègues avec qui je travaille. Le directeur principal de mon personnel-cadre est très solide. J'ai un ombudsman de l'approvisionnement adjoint qui connaît bien son rôle. De plus, l'actuel ombudsman de l'approvisionnement par intérim était un leader efficace hors du commun. J'arrive donc dans une organisation très solide.

M. Majid Jowhari: Quelle est la taille de votre organisation?

M. Alexander Jeglic: Nous sommes un peu moins de 30. Selon les périodes, notre effectif comptera entre 25 et 30 employés.

M. Majid Jowhari: Dans un rapport de 2016-2017, l'ombudsman de l'approvisionnement intérimaire souligne le manque de capacités en matière d'approvisionnement, précisant que c'est l'une des principales préoccupations. Vous en a-t-il parlé?

M. Alexander Jeglic: La capacité d'approvisionnement à laquelle il faisait allusion n'était peut-être pas associée au bureau lui-même, mais plutôt au milieu dans son ensemble. C'est l'une des difficultés avec lesquelles le milieu de l'approvisionnement doit composer, c'est-à-dire l'étendue de l'expertise en approvisionnement des ministères qui s'occupent eux-mêmes de leur approvisionnement. Voilà où se situe le manque de capacités; ce n'est pas au sein du bureau de l'approvisionnement lui-même.

M. Majid Jowhari: D'accord. Dans ce cas, disposez-vous des ressources nécessaires pour faire votre travail?

M. Alexander Jeglic: Oui. Nous cherchons actuellement à accroître notre expertise en matière d'approvisionnement, et ce processus est en marche.

M. Majid Jowhari: Votre quatrième priorité portait sur l'acquisition des connaissances et le partage de ces connaissances. Vous avez aussi parlé de cela dans le contexte des litiges. Vous voulez vous assurer que les personnes concernées ont les connaissances qu'il leur faut. Quels sont vos idées, vos plans ou vos projections au sujet de cette quatrième priorité?

M. Alexander Jeglic: Sur une base annuelle, dans le cadre de notre rapport annuel au Parlement, nous allons cerner les problèmes qui sont revenus le plus souvent, en fonction des cas qui nous auront été signalés. Au cours de la dernière année financière, il y en a eu 411. Il s'agit du nombre de cas qui ont été portés à notre attention. Nous les avons classés en fonction des problèmes signalés. À partir de ce recensement, nous sommes en mesure de cerner les problèmes les plus fréquents.

En ce qui concerne l'acquisition et le partage des connaissances, notre objectif est de repérer les problèmes fondamentaux qui se répètent et que l'on continue de porter à l'attention de notre bureau. Comme je l'ai expliqué, lorsque nous examinons les plaintes, il nous arrive d'être limités par les faits qui y sont évoqués, ce qui nous empêche d'améliorer nos connaissances en la matière. Nous devons nous limiter au problème qui nous est soumis.

Ce que ce volet sur l'acquisition et le partage des connaissances nous permettra de faire, c'est d'approfondir notre compréhension des choses. Au cours des prochains mois, nous espérons préciser l'idée que nous nous faisons des sujets de recherche qui seront abordés dans les trois, quatre ou cinq rapports que nous comptons rédiger. À partir de ces rapports, nous allons choisir celui qui nous semblera le plus prometteur pour pousser nos recherches encore plus loin. D'ici un an, nous espérons être en mesure de mener une ou deux études approfondies au sujet des thèmes récurrents dont nous sommes saisis.

De plus, pour souligner notre 10e anniversaire, nous espérons publier un document qui fera le survol de tout ce que le bureau a vu au cours de ses 10 ans d'existence. Nous sommes d'avis que ce document sera une sorte de répertoire des « leçons retenues » qui ne manquera pas d'être utile tant au milieu de l'approvisionnement qu'aux acheteurs du gouvernement.

M. Majid Jowhari: Voilà qui est impressionnant. Merci.

La vice-présidente (Mme Yasmin Ratansi): Merci beaucoup.

Merci, monsieur Jeglic, et félicitations pour votre nomination.

Je remercie les membres du Comité d'avoir posé de bonnes questions.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca